

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA E INVESTIGAÇÃO OPERACIONAL



Controlo de Gestão numa Seguradora Portuguesa

Flávia dos Santos Moreira

Mestrado em Matemática Aplicada à Economia e Gestão

Trabalho de Projeto orientado por:
Professor Doutor Joaquim Eduardo Gonçalves Severino

Agradecimentos

Ao professor Joaquim Eduardo Severino, por toda a ajuda e apoio ao longo deste projeto.

À Caravela, pela oportunidade na realização deste projeto e por todo o apoio dado ao longo da realização do mesmo, que me permitiu alargar tanto os meus conhecimentos.

Aos meus colegas da Caravela, por tudo o que tenho aprendido, por toda a ajuda e amizade desde o primeiro dia em que a Caravela passou a fazer parte da minha vida. Em especial, um agradecimento ao Luís e ao Ludovico, por toda a disponibilidade e apoio ao longo desde projeto.

À Catarina, que está presente desde que iniciei esta aventura pela matemática e que continua presente na Caravela. Obrigada pela tua amizade, por estares sempre lá, pelo gigante apoio e pelos conselhos que foram tão importantes para mim. A viagem continua...

À Carla, que me apoiou e incentivou desde o início e sempre me motivou nas fases mais desafiantes. Obrigada por todas as palavras ditas na hora certa, que sempre fizeram com que o difícil parecesse fácil. E claro, obrigada pela bonita amizade que temos desde o primeiro dia na faculdade.

À Maria. Obrigada por te teres cruzado na minha vida durante o mestrado, por teres sido a melhor colega e te teres tornado numa grande amiga. Obrigada pelo companheirismo, pela motivação, pela amizade e pela alegria que sempre me transmites.

À Neuza, pela amizade, motivação e incentivo que me deu nos últimos tempos.

Aos meus amigos, do ribatejo e da faculdade, por estarem sempre presentes, pela preocupação e amizade.

À Carolina, por ser uma inspiração para mim desde o início, que me fez ter força para conseguir iniciar e concluir esta etapa.

Ao meu irmão e à minha família, por todo o apoio, compreensão e disponibilidade ao longo de todo este percurso.

Aos meus pais, por tudo o que fizeram e têm feito por mim. Obrigada pelo amor e apoio incondicionais e pela força ao longo de toda a minha formação académica. Sem vocês, não conseguiria realizar os meus sonhos, dos quais este projeto faz parte.

Ao Pedro, por ter estado sempre presente nos melhores momentos e pela ajuda a superar as adversidades. Obrigada pelo apoio e compreensão ao longo destes anos e, principalmente, obrigada pela amizade e por todo o amor.

Resumo

Num contexto económico atual um pouco instável, as tomadas de decisão devem ser cada vez mais responsáveis para que haja solidez na evolução dos negócios. Neste sentido, o Controlo de Gestão tem-se tornado uma ferramenta cada vez mais importante nas empresas pois permite fazer a ligação entre a estrutura organizacional, facilitando a comunicação e dando suporte à tomada de decisão dos gestores. Através de modelos de indicadores de gestão é possível avaliar o impacto das decisões operacionais, sendo o *Tableau de Bord* um desses modelos que serve de base para a ferramenta de Controlo de Gestão.

Com o intuito de diversificar, alargar e consolidar o mais possível os conhecimentos e competências adquiridos ao longo do percurso académico, principalmente no mestrado, teve início em setembro de 2018 o desenvolvimento de um projeto relacionado com o Controlo de Gestão numa Seguradora Portuguesa, a Caravela – Companhia de Seguros, S.A.; A Caravela é uma companhia de seguros que oferece soluções de seguros do ramo Não Vida aos seus clientes, de modo a assegurar o futuro das famílias portuguesas e do tecido empresarial em Portugal.

O projeto foi realizado no Gabinete de Gestão Prudencial e incidiu na área de Controlo de Gestão, com objetivo de apurar informação de suporte à atividade e à estratégia operacional. A monitorização dos resultados impacta positivamente na otimização do desempenho e da eficácia operacional das direções que compõe toda a estrutura organizacional e, consequentemente, nos resultados da empresa e na satisfação do cliente. Ao longo do projeto, foi possível desenvolver, automatizar e atualizar relatórios e indicadores de gestão da atividade que dão apoio à decisão e à gestão de processos e recursos, minimizando custos e garantindo os objetivos definidos pela seguradora.

Adicionalmente, o projeto focou-se no desenvolvimento de uma aplicação, com recurso a ferramentas do *Microsoft Excel*, onde consta a demonstração de resultados da seguradora num determinado intervalo de tempo, escolhido previamente pelo utilizador. O projeto de desenvolvimento da aplicação incide sobre a necessidade de centralizar a sua informação financeira, desde a sua existência que remonta a 2015.

Palavras-Chave: Atividade Seguradora, Controlo de Gestão, *Tableau de Bord*, Conta de Resultados

Abstract

In an unstable current economic context, decisions must be made with more responsibility to create solidity in the business evolution. In this regard Management Control has become an important tool in companies because it allows the connection inside the organizational structure by facilitating the communication and supporting managers' decisions. Through management indicators' models is possible to assess the impact of operational decisions, being *Tableau de Bord* one of the models used as the basis for the Management Control tool.

In order to diversify, expand and consolidate as much as possible the knowledge and skills acquired along the academic path, mainly in the master's degree, a Management Control project was developed at a Portuguese Insurance Company, Caravela, which began in September 2018. Caravela is an insurance company that offers non-life insurance solutions, to ensure the future of Portuguese families and the business community in Portugal.

This project was carried out at the Prudential Management Department and it is focused on the Management Control subject in order to obtain information to support the activity and operational strategy. The result's monitoring positively impacts the performance optimization and operational efficiency of all the company's departments and consequently on the company's results and customer satisfaction. Throughout the project, it was possible to develop, automate and update some activity management reports and indicators to support decisions and processes and resources management. With this work the costs minimize and guarantees the insurance company's purposes.

Additionally, this project focused on an application development, using Microsoft Excel tools, which includes the insurer's profit and losses account in a defined period, previously chosen by the user. The application development project focuses on the need of centralize company's financial information, since its existence, in 2015.

Keywords: Insurance, Management Control, *Tableau de Bord*, profit and losses account

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas.....	xiii
Índice de Gráficos	xiii
Siglas, Acrónimos e Abreviaturas	xv
Glossário.....	xvii
1. Introdução.....	1
2. Contextualização	3
2.1. Atividade Seguradora	3
2.2. Caracterização da Organização	5
2.2.1. Evolução da Produção	5
2.2.2. Estrutura do Negócio.....	6
2.2.3. Gabinete de Gestão Prudencial.....	9
2.3. Controlo de Gestão.....	10
2.3.1. Processo de Controlo de Gestão	10
2.3.2. O <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.4. Gestão Financeira	13
3. Trabalho Realizado.....	15
3.1. Processos Semanais	17
3.1.1. Estatísticas Semanais.....	17
3.2. Processos Mensais	18
3.2.1. 1º Dia do Mês	18
3.2.2. Estatísticas Mensais.....	18
3.2.3. Imputação de Custos	20
3.2.4. Aplicação Comercial	20
3.2.5. Relatório de Atividade Técnica	21
3.2.6. Comissões de Contabilidade por Agente.....	22
3.2.7. Reportes de Mercado para a Associação Portuguesa de Seguradores	22
3.2.8. Controlo dos Gastos de Gestão.....	23
3.3. Relatório e Contas	25

4.	Desenvolvimento da Aplicação	27
4.1.	Base de Dados	28
4.2.	Resultados	29
4.3.	Idioma.....	31
4.4.	Quadros com Evolução Mensal.....	32
4.5.	Menu.....	33
5.	Conclusão	35
	Referências Bibliográficas	36
	Apêndice.....	38
	Apêndice 1. Indicadores da Demonstração de Resultados	38
	Apêndice 2. Estatísticas Mensais	39
	Apêndice 3. Aplicação EasyP&L: Base de Dados	40
	Apêndice 4. Aplicação <i>EasyP&L</i> : Idioma.....	42
	Apêndice 5. Aplicação EasyP&L: Menu.....	43

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Produtos para Particular da Caravela (Fonte: Caravela - Companhia de Seguros, S.A.)	7
Figura 2.2 - Produtos para Empresa da Caravela (Fonte: Caravela - Companhia de Seguros, S.A.)	8
Figura 3.1 - Estatísticas dos últimos doze meses, referentes a setembro de 2018 (Fonte: Caravela - Companhia de Seguros, S.A.)	19
Figura 4.1 - Botões interativos que dão acesso à consulta de resultados, mês a mês.	32
Figura 4.2 - Exemplo dos resultados, mês a mês, em acumulado, referentes a agosto de 2018.	32
Figura 4.3 - Apresentação do campo Inputs presente no Menu.	33
Figura 4.4 - Botões de Saída da aplicação e de Impressão do Relatório, presentes no Menu.	34
Figura 4.5 - Macro associada ao botão de saída da aplicação.	34
Figura 4.6 - Mensagem que surge ao clicar no botão "Sair/Exit".	34
Figura A.1 - Menu da aplicação Estatísticas Mensais, com referência a 31 de dezembro de 2018.	39
Figura A.2 - Código da macro que permite alterar a formatação das datas conforme o idioma.	42
Figura A.3 - Aplicação EasyP&L assim que se acede, com idioma em português.	43
Figura A.4 - Aplicação EasyP&L assim que se acede, com idioma em inglês.	44

Índice de Tabelas

Tabela 4.1 - Exemplo da forma como são tratados os dados.	29
Tabela A.1 - Principais indicadores da demonstração de resultados e respetiva forma de cálculo.	38
Tabela A.2 - Parte da base de dados, com referência ao período de agosto de 2018.	40

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 - Evolução da Produção (PBE) da Caravela entre 2014 e 2018 (Fonte: Caravela – Companhia de Seguros, S.A.).....	Erro! Marcador não definido.
Gráfico 2.2 - Distribuição, por ramos, da Carteira da Caravela, a dezembro de 2018 (Fonte: Caravela – Companhia de Seguros, S.A.)	Erro! Marcador não definido.
Gráfico 2.3 - Gráfico ilustrativo das diferentes áreas que constituem o GGP (Fonte: Caravela – Companhia de Seguros, S.A.).	9

Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

ACG	Aplicação de Controlo de Gestão
AP	Acidentes Pessoais
APS	Associação Portuguesa de Seguradores
ASF	Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
AT	Acidentes de Trabalho
AUTO	Automóvel
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CG	Controlo de Gestão
CIDS	Convenção de Indemnização Direta ao Segurado
GGP	Gabinete de Gestão Prudencial
GIS	Gestão Integrada de Seguros
IBM	<i>International Business Machines</i> (empresa)
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (indicador de desempenho)
KRI	<i>Key Risk Indicator</i> (indicador de risco)
MR	Multirriscos
PBE	Prémios Brutos Emitidos
QMF	<i>Query Management Facility</i>
RC	Responsabilidade Civil
SD	Seguro Direto
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VB	<i>Visual Basic</i>
YoY	<i>Year on Year</i>
YtD	<i>Year to Date</i>

Glossário

Agente Agregador	Agente (ou mediador) de seguros que exerce, mediante remuneração, a atividade de mediação de seguros. A denominação de agente agregador consiste na agregação de vários agentes produtores que trabalham para um objetivo comum.
Agente Produtor	Agente (ou mediador) de seguros que exerce, mediante remuneração, a atividade de mediação de seguros.
Apólice de Seguro	Documento que formaliza o contrato de seguros celebrado entre a empresa e o tomador de seguro. Este documento inclui as condições gerais, específicas e particulares acordadas.
AS400	Sistema <i>core</i> , da IBM, utilizado pelos colaboradores da Caravela para efetuar diversas operações de produção e sinistros, relacionadas com seguros não automóvel.
Canal de distribuição	O canal de distribuição de um agente é classificado de acordo com a sua relação e o seu envolvimento com a companhia de seguros. Existem cinco canais de distribuição na Caravela: Canal Direto, Negócios Especiais, Rede Assistida, Rede Inativa e Rede Relação Forte.
Contrato de Seguro	Contrato em que a seguradora assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a cumprir com as indemnizações ou pagamento do capital seguro em caso de ocorrência de sinistro, nos termos acordados, mediante o recebimento do prémio correspondente por parte do tomador do seguro.
Custos com Sinistros	Custo decorrente de um sinistro. Este custo inclui os montantes pagos e a variação das provisões durante o período em análise.
Delegação	As delegações podem também ser tratadas como Dependências. Existem quatro delegações na Caravela: Porto, Leiria, Lisboa e Faro.
Estorno	Devolução, ao tomador do seguro, de uma parte do prémio já pago, nomeadamente no caso do contrato de seguro cessar antes do termo acordado.
Gestor de Rede	Pessoa responsável por gerir tudo o que envolve um determinado grupo de agentes de seguros de uma determinada subzona.
Prémio	Valor total, incluindo taxas e impostos, referente ao preço a pagar à seguradora pelo tomador de seguro, pela contratação do mesmo.
Prémio Bruto	Valor do prémio comercial acrescido dos encargos relacionados com emissão do contrato, tais como custo da apólice, atas adicionais, certificados de seguro e fracionamento do prémio.

Prémio Comercial	Valor do custo das coberturas do contrato, acrescido de outros custos, como o de aquisição e de administração do contrato, bem como de gestão e de cobrança.
Prémios Adquiridos	Valor do Prémio Bruto Emitido, excluindo a variação da Provisão para Prémios Não Adquiridos.
Prémios Brutos Emitidos	Valor total dos prémios emitidos, excluindo os valores dos prémios anulados e dos estornos emitidos e acrescido do valor dos estornos anulados.
Provisão para Prémios Não Adquiridos	Parte dos Prémios Brutos Emitidos, relativamente a cada um dos contratos de seguro em vigor, exceto do ramo vida, a imputar a um ou vários dos exercícios seguintes.
Ramo Contabilístico	Classificação dos ramos técnicos por risco (por exemplo, AUTO Danos Próprios). A cada ramo contabilístico está associado um código, legalmente estabelecido pela ASF.
Ramo Técnico	Classificação dos seguros de acordo com a sua natureza. Existem dois grupos de ramos principais: Vida e Não Vida. O ramo Não Vida é constituído por vários ramos (como o ramo Automóvel, AT, AP, entre outros) e coberturas (como o ramo de Danos Próprios, incluído no ramo Automóvel ou o ramo MR Indústria/Comércio, incluído no ramo Multirriscos, por exemplo). Existe uma codificação atribuída no <i>software</i> de Gestão Integrada de Seguros (GIS) na parametrização dos produtos aos quais estão associados os ramos técnicos.
Razão de Anulação	As razões de anulação de apólices podem ser classificadas na Caravela como: Iniciativa da Seguradora, Pedido do Segurado, Extinção do Risco, Substituição por Nova Apólice, Caducada e Falta de Pagamento.
Segurado/Pessoa Segura	Pessoa ou entidade no interesse da qual é celebrado o contrato de seguro ou pessoa (pessoa segura) cuja vida, saúde ou integridade física se segura.
Sinistro	Evento ou série de eventos resultantes de uma mesma causa e que acionam a cobertura do risco prevista em um ou mais contratos de seguros.
Subzona	Existem oito subzonas na Caravela: Évora/Setúbal, Faro, Leiria, Lisboa, Norte, Norte Interior, Norte Litoral e Sul.
Tipo de assistência	O tipo de assistência depende da classificação do agente. Existem cinco tipos de assistência à rede de distribuição na Caravela: Balcões com Encargos, Balcões Sem Encargos, Coordenador, Coordenador Norte Interior e Gestor de Rede.
Tomador de Seguro	Pessoa ou entidade que celebra o contrato de seguro com a empresa de seguros e que é responsável pelo pagamento do prémio.
Zona	Existem três zonas na Caravela: Norte, Centro e Sul. A cada zona estão atribuídas diferentes delegações.

1. Introdução

A Atividade Seguradora está presente em Portugal desde o ano 1293, quando surgiu a primeira forma de seguro, estabelecida pelo Rei D. Dinis, dedicada a riscos marítimos. Com o passar do tempo e com a evolução dos mercados, este sector tem notado uma crescente importância para as pessoas, para as organizações e para a economia, sendo que, em 2018, registou um impacto de 6,4% na economia nacional (APS, 2018).

A conjuntura económica atual é marcada por uma certa instabilidade, num contexto em que a globalização e o desenvolvimento tecnológico estão cada vez mais presentes nas organizações. O ambiente organizacional atual obriga as instituições a adotar uma óptica de longo prazo, tendo em consideração medidas de rendimento de carácter financeiro, medidas não financeiras e qualitativas (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012). As tomadas de decisão perante este cenário devem ser mais responsáveis e com uma maior reflexão, sendo necessário analisar, identificar e tomar uma ação rápida e consciente para o desenvolvimento sólido e contínuo dos negócios. Neste sentido, as organizações devem interagir com maior eficácia e eficiência, de modo a responder às necessidades. O Controlo de Gestão permite fazer a ligação entre a estrutura organizacional, facilitando a comunicação e dando suporte à tomada de decisão dos gestores, tornando-se uma ferramenta cada vez mais importante nas empresas.

O Controlo de Gestão pode ser definido como uma ferramenta de monitorização dos objetivos operacionais e dispõe de um conjunto de atividades e instrumentos designado por sistema de controlo de gestão, através do qual os gestores operacionais e de topo podem tomar decisões. A avaliação do desempenho empresarial e a gestão estratégica das organizações são feitas através de modelos de indicadores de gestão que avaliam o impacto das decisões operacionais. Existem diversos modelos desenvolvidos, sendo que o *Tableau de Bord* é o sistema que serve de base para a ferramenta de Controlo de Gestão descrita neste documento. O *Tableau de Bord* surgiu em meados do século XX como uma ferramenta de informação e controlo de gestão. Este proporciona uma visão sucinta e periódica das variáveis-chave no processo de tomada de decisão dos gestores, através de diversos documentos necessários e suficientes para poderem ter um controlo apropriado das missões que têm sob a sua responsabilidade (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012).

Relativamente à análise de desempenho, as demonstrações financeiras têm um papel fundamental, sendo que o seu objetivo é o de proporcionar informação acerca da posição e comportamento, a nível financeiro, e dos fluxos de caixa de uma empresa, que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas (ASF, 2016).

O projeto ao qual este documento reporta foi realizado na Caravela - Companhia de Seguros S.A., na área de Controlo de Gestão, pertencente ao Gabinete de Gestão Prudencial, e tem como principais objetivos reportar o sistema de controlo de gestão utilizado, de acordo com as necessidades dos vários clientes e das exigências do negócio, assim como o desenvolvimento de uma aplicação que pretende disponibilizar as contas de resultados, de acordo com as necessidades da empresa. O desenvolvimento da aplicação contribuirá para uma divulgação e acesso mais fáceis e rápidos da informação, assim como a inovação na forma de comunicação, na medida em que o utilizador possa aceder à informação divulgada assim que este aceda à aplicação através seu computador, *tablet* ou outro dispositivo que possua *Microsoft Excel*.

Dada a dimensão da área dos seguros e para melhor compreensão deste trabalho, alguns conceitos fundamentais estão enunciados no capítulo [Glossário](#).

Relativamente à estrutura deste documento, após esta introdução, no Capítulo 2 é apresentado um enquadramento ao tema principal, começando por abordar a temática da atividade seguradora e a apresentação da organização onde foi realizado este projeto. Seguidamente, é apresentada uma revisão teórica aos temas de controlo de gestão e de gestão financeira, focando a atenção para a demonstração de resultados. O Capítulo 3 é dedicado às atividades realizadas ao longo do projeto, dando destaque aos processos de controlo de gestão praticados na seguradora. No Capítulo 4 é feita uma abordagem relativamente ao processo de desenvolvimento da Aplicação *EasyP&L*.

2. Contextualização

De forma a enquadrar teoricamente o tópico principal abordado neste projeto, neste capítulo é apresentada a temática da atividade seguradora, desde a sua origem até ao impacto deste sector na economia nacional. Seguidamente, é dada a conhecer a Caravela – Companhia de Seguros, S.A., organização onde foi realizado este projeto. Por fim, é feita uma revisão teórica aos temas de controlo de gestão e de gestão financeira.

2.1. Atividade Seguradora

No quotidiano, existe um risco, possível e incerto, a que a vida humana e as suas atividades estão expostas. Como forma de prevenção do risco face às contingências, surge o seguro e, consequentemente, a necessidade da existência de entidades que possam assumir a transferência do risco, assim como a sua gestão e resposta quando este risco se transforma em sinistro, mesmo existindo a possibilidade de perda. Esta necessidade já remonta ao século XIII, já que a Atividade Seguradora está presente em Portugal desde o ano 1293, quando surgiu a primeira forma de seguro, estabelecida pelo Rei D. Dinis, dedicada aos riscos marítimos.

D. Fernando foi dando continuidade à matéria de seguros anteriormente iniciada, surgindo assim, em 1380, a Companhia das Naus que funcionava como uma companhia de seguros. Nesta época, foi estabelecido que certos navios, dependendo da sua tonelagem, tinham de ser registados, sendo que os seus proprietários, que constituíam uma Companhia de Proprietários, tinham de fazer um pagamento de 2% do lucro de exploração de cada embarcação. Este pagamento era afeto a um fundo que seria utilizado, em caso de perda ou avaria das embarcações, como uma indemnização aos proprietários. Com a criação da Companhia das Naus houve uma notória alteração na dinâmica do comércio marítimo, que se revelaria precursora da expansão ultramarina portuguesa (Figueiredo, 2017).

Dada a importância que os seguros tinham para as pessoas, para as organizações e para a economia, em 1383 foi publicada a primeira Lei Nacional sobre Seguros, onde estava regulamentada toda a matéria avulsa existente. Note-se que, nestes tempos, Portugal mantinha relações comerciais com outras regiões da Europa.

Até 1568, Lisboa era considerada como uma grande potência marítima, onde se controlava o comércio marítimo internacional. No entanto, com o passar do tempo, o porto de Lisboa foi perdendo a sua importância e outros países, como a Bélgica e a Holanda, foram ganhando destaque no comércio marítimo, sendo que Antuérpia, na Bélgica, chegou a concentrar 40% de todo o comércio mundial.

A primeira grande companhia moderna a segurar o transporte marítimo foi a Companhia das Índias Orientais, que surgiu na Holanda após o Rei D. Manuel expulsar de Portugal os judeus que, mais tarde, se juntaram aos holandeses levando consigo todo o conhecimento marítimo da época. A Companhia das Índias Orientais segurava caravelas, mercadorias e armazéns, cobrindo os prejuízos causados por tempestades, pirataria e incêndios. Estes prejuízos eram compensados pelos grandes prémios que recebiam. Com o passar dos anos, as companhias de seguros foram-se multiplicando por todo o continente europeu.

Em Portugal, a primeira companhia de seguros foi criada em 1791, em Lisboa, por um conjunto de negociantes, cujo nome era Companhia Permanente de Seguros. A sua criação impulsionou a criação de inúmeras companhias nos anos seguintes.

Ao longo do tempo, desde a criação da primeira companhia de seguros, o seguro foi sendo organizado, com as bases técnicas, que chegaram aos nossos dias, de acordo com os progressos científicos que se operam no campo das matemáticas, em particular no cálculo de probabilidades (Nascimento, N.D.).

Desde que surgiram, as empresas de seguros desempenham um papel importante na vida económica, social e política. Estas organizações, através dos seus produtos, garantem uma proteção em consequência de adversidades quer a nível de Vida, quer a nível de Não Vida. Deste modo, as instituições que praticam esta atividade têm o desafio de investir os prémios dos segurados de tal modo que o retorno disponível consiga satisfazer as necessidades das pessoas seguras no presente e no futuro (Sabforma, 2020).

Em 2018, o sector segurador representou cerca de 6,4% da economia nacional e atualmente é considerado um dos principais sectores investidores institucionais em Portugal (APS, 2018).

2.2. Caracterização da Organização

Decorria o ano de 1996 quando foi constituída a Euresap – Euresa Portugal Companhia de Seguros, S.A. e mais tarde, em 2001, o seu nome é alterado para Companhia de Seguros Sagres, S.A.; Em 2010, a marca Sagres é renovada, aquando a sua aquisição por parte da francesa Macif, passando a denominar-se Macif Portugal – Companhia de Seguros, S.A.; 2014 é o ano que marca a detenção integral da Macif Portugal – Companhia de Seguros, S.A. por capitais portugueses, nascendo assim, em 2015, a Caravela – Companhia de Seguros, S.A. (Caravela - Companhia de Seguros, 2018).

2.2.1. Evolução da Produção

A companhia de seguros, enquanto Caravela, tem uma existência bastante recente, no entanto tem vindo a afirmar-se no mercado e a melhorar cada vez mais os seus resultados. No primeiro ano completo da Caravela, em 2015, o mercado de seguros Não Vida registou um crescimento de produção de 3,5%, enquanto a Caravela cresceu 38,8%, relativamente a 2014 (Caravela - Companhia de Seguros, 2015).

Em 2016, enquanto o volume de produção de seguro direto em Portugal diminuiu face ao período homólogo, no ramo Não Vida registou-se, pelo segundo ano consecutivo um acréscimo agregado de produção de 4,9%, relativamente a 2015. Na Caravela, foi possível encerrar o exercício de 2016 com um valor de produção que representou um crescimento de 30,9% face a 2015, bastante distante do crescimento de 4,9% que se verificou no mercado de seguros Não Vida (Caravela - Companhia de Seguros, 2016).

No ano de 2017, a indústria seguradora no ramo Não Vida deu continuidade à tendência verificada nos últimos dois anos e foi possível registar um crescimento de 7,0% na produção de seguro direto, face a 2016, enquanto que a Caravela cresceu 29,9%. Apesar do crescimento não ter sido tão acentuado como nos anos anteriores, este crescimento refletiu-se numa produção que ascendeu os 47 milhões de euros (Caravela - Companhia de Seguros, 2017).

Por fim, no exercício de 2018, o sector segurador português no ramo Não Vida teve uma variação positiva no volume da produção de seguro direto de 7,4%, relativamente ao ano anterior. Na Caravela, o crescimento registado foi de 24,0%, mantendo a tendência dos últimos anos (Caravela - Companhia de Seguros, 2018).

No gráfico 2.1, é possível analisar o crescimento da produção de seguro direto da Caravela – Companhia de Seguros, S.A., assim como os valores dos prémios brutos emitidos (PBE) de seguro direto, líquidos de estornos e anulações, que foram atingidos desde 2014, aquando a detenção integral da Macif Portugal – Companhia de Seguros, S.A. por capitais portugueses, até 2018.

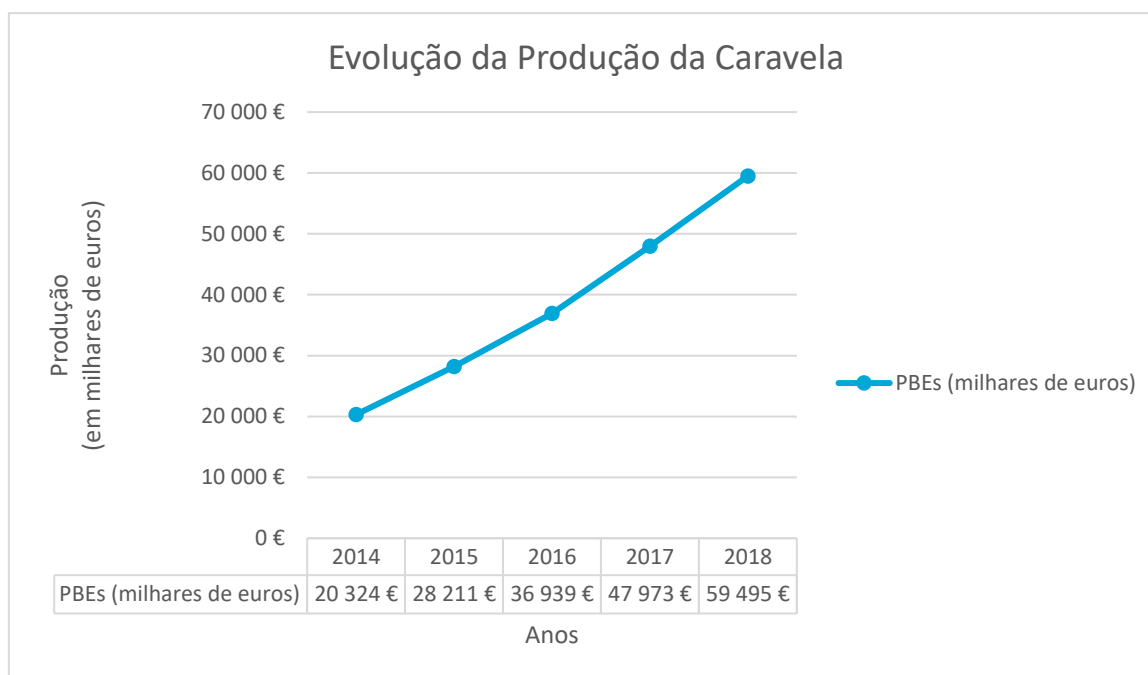


Gráfico 2.1- Evolução da Produção (PBE) da Caravela entre 2014 e 2018 (Fonte: Caravela – Companhia de Seguros, S.A.)

O crescimento obtido no período entre 2015 e 2018 permitiu que os prémios brutos emitidos atingissem os 59,5 milhões de euros, ou seja, o triplo do volume de negócio do registado em 2014.

2.2.2. Estrutura do Negócio

A Caravela – Companhia de Seguros, S.A. opera na atividade de seguro e resseguro do ramo Não Vida e tem como foco os clientes particulares e as pequenas e médias empresas. Esta companhia de seguros dispõe de quatro delegações localizadas em:

- Lisboa;
- Porto;
- Leiria;
- Faro.

É em Lisboa que se encontra a sede, contando com cerca de 112 trabalhadores ativos, em dezembro de 2018. Estas delegações apoiam uma rede de parceiros, nomeadamente mediadores de seguros, que se encontram de norte a sul do país.

Relativamente ao ramo Não Vida, a Caravela – Companhia de Seguros, S.A. dispõe de vários produtos, nomeadamente:

- Acidentes de Trabalho;
- Acidentes Pessoais;
- Saúde;
- Automóvel;
- Viagem;

- Lar;
- Condomínio;
- Vela e Motor;
- Caçadores;
- entre outros.

Neste sentido, nas figuras 2.1 e 2.2 é possível visualizar as categorias dos diversos produtos da Caravela.

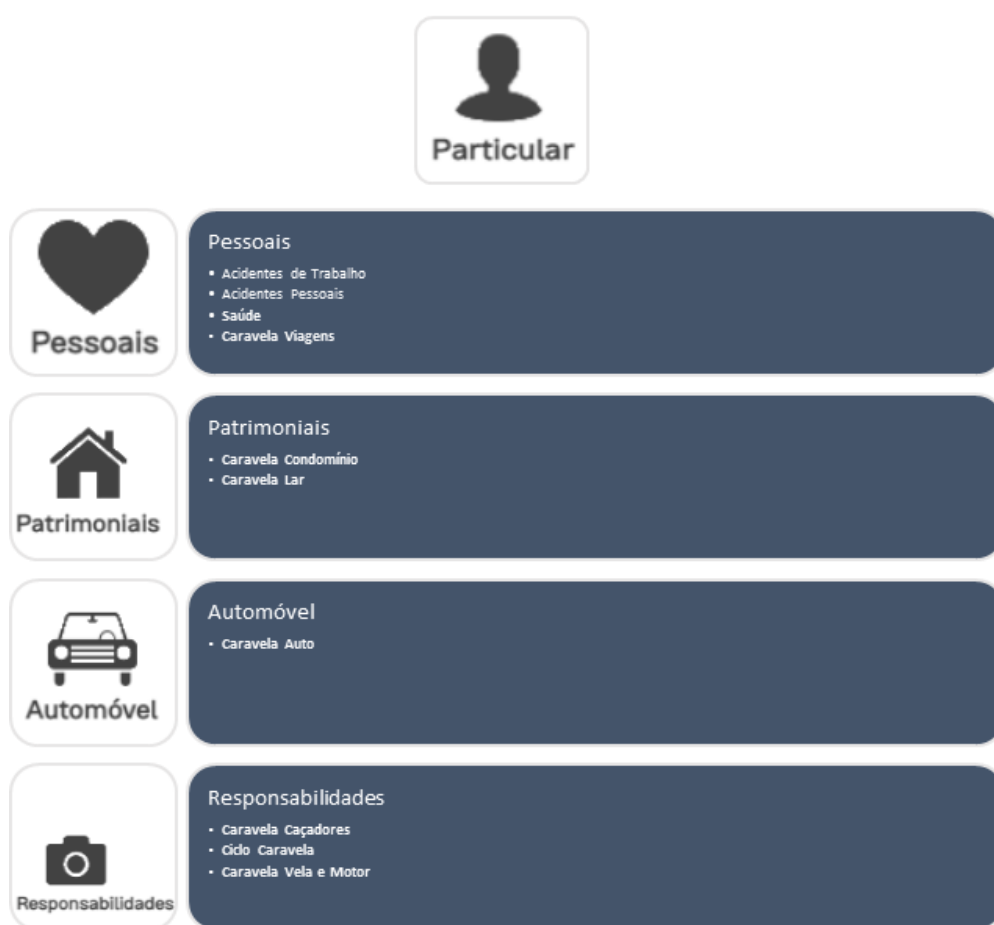


Figura 2.1 - Produtos para Particular da Caravela (Fonte: Caravela - Companhia de Seguros, S.A.)



Figura 2.2 - Produtos para Empresa da Caravela (Fonte: Caravela - Companhia de Seguros, S.A.)

A carteira da Caravela abrange diversas linhas de negócio Não Vida sendo o ramo automóvel aquele que assume uma maior afirmação.

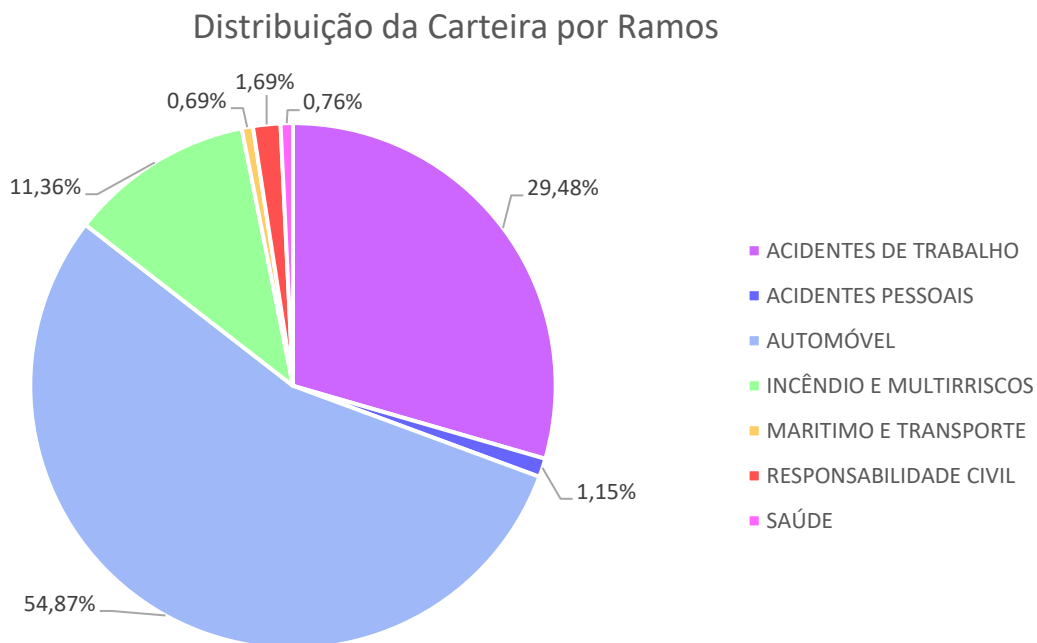


Gráfico 2.2 - Distribuição, por ramos, da Carteira da Caravela, a dezembro de 2018 (Fonte: Caravela – Companhia de Seguros, S.A.)

Através do gráfico 2.2, é possível analisar a distribuição da carteira relativamente às suas linhas de negócio, com base no seu valor. Esta análise foi feita com referência a 31 de dezembro de 2018. É notório o destaque do ramo automóvel, representando cerca de 55% do valor total da carteira da Caravela, que ascende aos 61 milhões de euros.

2.2.3. Gabinete de Gestão Prudencial

Relativamente ao Gabinete de Gestão Prudencial (GGP), este concentra-se essencialmente em três áreas: Investimentos, Gestão do Risco e Controlo de Gestão.

No âmbito dos Investimentos, os ativos financeiros da Caravela são geridos por uma entidade externa, sendo que o *backoffice* financeiro é responsável pelo registo dos movimentos financeiros e contabilísticos dos ativos, nomeadamente, entradas e saídas de carteira e revalorizações, suportado pela Direção Financeira e Administrativa.

Relativamente à área de Gestão de Risco, esta centra-se em Requisitos de Capital, Gestão do Capital e Governação e Controlo Interno. As responsabilidades dividem-se entre a análise e avaliação do Balanço Económico e dos Fundos Próprios, o cálculo de Requisitos de Capital, a atualização dos *KRI's* e a produção de informação para efeitos de reporte ao mercado e supervisor. Além destas, este gabinete concentra-se na Estratégia de Risco, simulando cenários e avaliando o seu impacto no capital, e no ORSA – Autoavaliação Perspetiva do Risco e da Solvência. Por último, é também responsável pelo Controlo Interno, assim como por assegurar uma gestão sã e prudente.

A área de Controlo de Gestão foca-se principalmente no Planeamento e Controlo, nomeadamente na definição do Plano de Negócios suportado pela gestão de topo, na preparação, revisão e acompanhamento do Orçamento Anual, assim como na atualização dos *KPI's*, na elaboração de relatórios de atividade e divulgação de informação pela estrutura organizacional.



Gráfico 2.3 - Gráfico ilustrativo das diferentes áreas que constituem o GGP (Fonte: Caravela – Companhia de Seguros, S.A.).

2.3. Controlo de Gestão

As empresas enfrentam diariamente diversos desafios e mudanças no ambiente organizacional, sendo que ao longo dos últimos tempos as organizações têm abandonado cada vez mais a visão de carácter histórico e a curto prazo e adotado a óptica de longo prazo, tendo em conta medidas de rendimento financeiro, não financeiro e qualitativas (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012). Neste sentido, vários sistemas de controlo de gestão têm sido desenvolvidos, de forma a avaliar e medir o desempenho de negócio periodicamente e, conseqüentemente, dar apoio em muitas tomadas de decisão importantes. Este apoio dado é essencial na orientação do comportamento, na medida em que tenta “garantir o alinhamento da gestão, ou seja, dar condições a cada gestor para que ele tenha um comportamento empresarial por forma a privilegiar na gestão do seu sector os interesses da empresa”(Jordan, Neves, & Rodrigues, 2008).

2.3.1. Processo de Controlo de Gestão

O controlo de gestão tem como função assegurar que as decisões de gestão tomadas “no desenvolvimento corrente dos negócios, permitam efetivamente atingir os objetivos fixados nas condições previstas, tanto a propósito da margem bruta, como da quota de mercado”, entre outros fatores (Jordan, Neves & Rodrigues, 2008).

O processo de controlo de gestão segue vários passos ao longo do tempo. Os passos iniciais focam-se em fixar objetivos quantificáveis a realizar durante um determinado período (geralmente anual, mas posteriormente fracionado para um melhor acompanhamento) e elaborar planos de ação para atingir os objetivos. Os passos intermédios têm como base o acompanhamento dos resultados e tomada de decisões corretivas, geralmente durante um período fracionado (mensalmente, trimestralmente ou outro). Este passo é muito importante no processo de controlo de gestão, uma vez que a análise dos resultados parciais permite a comparação com as previsões e a avaliação da duração ou recuperação dos desvios, possibilitando assim tomar decisões corretivas necessárias aos planos de ação iniciais de modo a que a tendência observada seja corrigida. É de esperar que quantos mais passos intermédios forem tomados, maior será a eficiência do processo de controlo de gestão. O passo final é composto pela avaliação de desempenho em cada área operacional, ao longo do período, geralmente de 1 de janeiro a 31 de dezembro. Esta avaliação é baseada nos resultados obtidos comparados com os objetivos traçados no início do período. Este passo é fundamental no apoio à preparação dos objetivos e planos de ação do período seguinte (Jordan, Neves & Rodrigues, 2008).

De modo a pôr em prática o processo de controlo de gestão, é necessário ter em conta diversas ferramentas, sendo que a análise estratégica e o plano estratégico são instrumentos importantes no processo e devem surgir previamente às ferramentas de controlo de gestão seguintes:

- **Plano Operacional:** tem como objetivo encontrar e organizar soluções aceitáveis para viabilizar o plano estratégico e envolve os gestores de todos os níveis;
- **Orçamento:** tem como foco a fixação de objetivos a curto prazo (normalmente anual, de janeiro a dezembro) de várias naturezas e elaboração dos planos de ação das várias áreas da empresa para o ano seguinte, nunca pondo de parte os planos de ação já fixados para o mesmo;

- Controlo orçamental: como consequência do orçamento, esta ferramenta visa a valorização financeira prevista que será a referência do controlo orçamental. Este instrumento compara as realizações com as previsões (a nível financeiro) fixadas anteriormente, evidenciando desvios de modo a serem aplicadas medidas corretivas;
- *Tableau de Bord*: surge na impossibilidade de o controlo orçamental ser uma ferramenta de acompanhamento dos resultados, devido às suas fraquezas a esse nível. Este instrumento tem como características a diversidade dos indicadores, os resultados apresentados de forma sintetizada, a simplicidade de adaptação a cada utilizador e a disponibilidade célere dos resultados (Jordan, Neves & Rodrigues, 2008). No próximo capítulo apresentar-se-á uma descrição mais detalhada desta ferramenta.

2.3.2. O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*

Entre as várias ferramentas de controlo de gestão, existem duas que se destacam na literatura analisada: *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Tableau de Bord* surgiu em meados do século XX como uma ferramenta de informação e controlo de gestão. Este instrumento permite a análise de forma periódica de dados financeiros e não financeiros produzidos pela empresa, atuando nos pontos críticos da gestão estratégica, evidenciando desvios e acompanhando o cumprimento dos objetivos, planos e orçamentos definidos previamente.

O *Tableau de Bord* é caracterizado por incluir todo o tipo de indicadores relevantes e importantes para a organização, que possibilitam uma análise económica e financeira de forma sucinta do que acontece na empresa e, desta forma, permite uma avaliação do desempenho e da sua evolução por parte dos gestores, sugerindo ações corretivas quando se confronta o desempenho real com os objetivos estabelecidos, tudo isto em tempo útil e de forma frequente e regular (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012). A importância das medidas a tomar, se necessário, exige por parte do controlador de gestão que o *Tableau de Bord* seja disponibilizado poucos dias após o término do período em análise, privilegiando as aproximações e estimativas, uma vez que no prazo estipulado é difícil (ou mesmo impossível) recorrer aos dados contabilísticos (Jordan, Neves & Rodrigues, 2008). Além dos dados previsionais, o *Tableau de Bord* também contém dados históricos.

Regra geral, relativamente à periodicidade, um *Tableau de Bord* semanal deve ser disponibilizado um dia útil após o período em análise e um *Tableau de Bord* mensal deve ser apresentado até cinco ou sete dias úteis após o término do período em análise. Adiante, no [capítulo 3](#), serão apresentados os vários processos realizados, agrupados por periodicidade.

Este instrumento tem ainda um papel importante no apoio ao cálculo e atribuição dos prémios e incentivos que, no caso em estudo, é muito relevante (incentivos aos mediadores/parceiros). A projeção temporal é feita com base nos resultados históricos (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012). Os resultados obtidos são tidos em consideração por parte dos gestores, que os utilizam como suporte às suas decisões e ações, nunca substituindo o seu bom senso, de modo a cumprir a missão da organização previamente definida, minimizando o risco e com foco na melhoria contínua dos objetivos estratégicos (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012).

É de realçar que esta ferramenta não é um documento único aplicado de forma igual nas empresas. Cada empresa e, mais especificamente, cada área tem diferentes objetivos e responsabilidades, sendo importante a adaptação coerente e estratégica deste instrumento de acordo com a respetiva missão. A seleção dos indicadores a ter em conta é baseada nas responsabilidades e meios de cada gestor. A inclusão de dados orçamentais e a desagregação (*drill down*) por centro de custo e de responsabilidade é uma das principais características vantajosas do *Tableau de Bord*, que foi resultado da evolução sofrida a partir dos anos 50 (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012).

O BSC é uma metodologia desenvolvida no ano de 1992 por Robert Kaplan e David Nordon, tendo como foco o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho organizacional (Jordan, Neves & Rodrigues, 2008). Os criadores deste novo modelo identificaram alguns aspetos em que o processo do *Tableau de Bord* era insuficiente, nomeadamente a implementação da estratégia e o predomínio dos indicadores financeiros sobre os não financeiros.

O BSC divide os indicadores financeiros em duas categorias: indicadores de resultado e atuação no nível estratégico, e indicadores de diagnóstico em níveis inferiores (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012). Este não é definido como uma ferramenta de análise mas sim uma ferramenta para implementar a estratégia, ligando o controlo operacional de curto prazo à visão e estratégia de longo prazo (Jordan, Neves & Rodrigues, 2008).

Sucintamente, o *Tableau de Bord* é uma ferramenta de ajuda a sistemas estratégicos, enquanto que o BSC é um sistema estratégico em si mesmo (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2012). Apesar das diferenças, ambos os instrumentos podem ser considerados como instrumentos de comunicação e orientação de comportamento e têm como objetivo apoiar os gestores na tarefa de gerir a empresa. Ambos os métodos têm várias semelhanças, destacando-se a utilização de medidas não financeiras (de forma a antecipar e controlar) e a ligação entre decisões estratégicas de gestores de topo e as ações adotadas na restante empresa.

Na área de Controlo de Gestão da Caravela, o controlo de gestão tem como referência a ferramenta *Tableau de Bord*.

2.4. Gestão Financeira

Com o crescimento das empresas, existe a necessidade de um maior controlo sobre os resultados das suas operações e a sua situação financeira. A mensuração do desempenho financeiro, através de demonstrações de resultados, possibilita às organizações uma visão dos resultados e, consequentemente, segurança aquando da tomada de uma posição na escolha de estratégias, com maior eficácia e eficiência. No que diz respeito às empresas de seguros, a informação disponibilizada através das demonstrações de resultados é utilizada principalmente pelos gestores, acionistas e potenciais investidores, assim como pelos tomadores de seguros e público em geral, sendo que estes últimos são utilizadores numa óptica pouco impactante para o negócio. Assim sendo, é importante que a informação disposta nas demonstrações financeiras seja caracterizada por ser compreensível, relevante, fiável e comparável (ASF, 2016).

Relativamente à Caravela, a demonstração de resultados faz parte integrante do relatório de atividade mensal, sendo composta pelos seguintes indicadores:

- **Prémios Adquiridos**
 - Prémios brutos emitidos
 - Provisão para prémios não adquiridos (variação)
- **Custos com Sinistros**
 - Montantes pagos
 - Provisão para sinistros (variação)
- **Outras Provisões Técnicas (variação)**
 - Provisão para riscos em curso
 - Provisão Desvios Sinistralidade
 - Outras
- **Custos de Aquisição Diferidos (variação)**
- **Margem Técnica Bruta**
- **Resseguro Cedido**
 - Prémios
 - Provisão para prémios não adquiridos (variação)
 - Montantes pagos
 - Provisão para sinistros (variação)
 - Comissões e participação nos resultados de resseguro
- **Margem Técnica, líquida de resseguro**
- **Comissões**
 - Remunerações de mediação e corretagem
 - Comissões de Cobrança
- **Custos de Gestão**
 - Gastos com Pessoal
 - Fornecimentos e Serviços
 - Impostos e Taxas
 - Amortizações do Exercício
 - Provisões para Riscos e Encargos
 - Juros Suportados
 - Comissões
- **Custos Operacionais**

- Resultado da Atividade Corrente
- Rendimentos líquidos de investimentos
- Ganhos ou perdas de investimentos
- **Margem Financeira**
- Outros Proveitos
- Outros Custos
- Resultado Líquido Antes de Impostos
- Imposto sobre o rendimento do exercício
- **Resultado Líquido do Exercício**

Para um melhor entendimento das principais componentes acima referidos, é possível consultar a forma de cálculo utilizada no [Apêndice 1](#).

3. Trabalho Realizado

O Gabinete de Gestão Prudencial concentra-se essencialmente em três áreas, nomeadamente:

- Investimentos;
- Gestão do Risco;
- Controlo de Gestão.

Este projeto foi realizado na área de Controlo de Gestão, que tem como foco a definição do Plano de Negócios suportado pela gestão de topo, na preparação, revisão e acompanhamento do orçamento anual, assim como na atualização dos *KPI's*, na elaboração de relatórios de atividade e divulgação de informação pela estrutura organizacional. Os vários indicadores representam para os administradores um parecer da evolução da empresa e dos objetivos estratégicos definidos *a priori*.

O processamento dos resultados da empresa foi executado periodicamente através do desenvolvimento e atualização de aplicações para a medição, monitorização, avaliação e gestão do desempenho empresarial. Estes resultados foram obtidos através de dados não estruturados provenientes de diversas fontes gerando informação fiável e pertinente, com recurso a diferentes ferramentas e linguagens de programação, entre elas *Microsoft Excel*, *SPSS*, *VB* e *SQL*.

Todos os resultados obtidos foram, posteriormente, divulgados pela estrutura organizacional através da Aplicação de Controlo de Gestão ou diretamente à administração ou às respetivas direções. Note-se que a Aplicação de Controlo de Gestão é uma aplicação interativa que foi desenvolvida internamente com recurso à ferramenta *Microsoft Excel* e tem como objetivo o fácil acesso a uma variedade de informação de controlo financeiro e de gestão.

O acesso à informação disponibilizada na Aplicação de Controlo de Gestão é condicionado, dependendo da direção ou gabinete e a gestão destes acessos fez também parte das tarefas realizadas no projeto. Neste sentido, os resultados podem ser acedidos por:

- Administradores;
- Comerciais, tais como os diretores comerciais, os gestores de rede, os assistentes comerciais, os coordenadores e os gerentes;
- Colaboradores de outras áreas, tais como:
 - Gestão Prudencial;
 - Atuariado;
 - Financeira;
 - Técnica;
 - Sinistros;
 - Informática;
 - Recursos Humanos;
 - *Marketing*;
 - Auditoria e Qualidade.

A importância das medidas a tomar, se necessário, pelos gestores exige por parte da área de Controlo de Gestão uma divulgação periódica e rápida dos resultados, mais concretamente poucos dias após o término do período em análise. Assim sendo, é possível agrupar os processos trabalhados por periodicidade.

Neste sentido, ao longo deste projeto foi possível realizar várias atividades, nomeadamente:

- Execução de procedimentos com fim à obtenção dos resultados semanais com informação de suporte à atividade e estratégia operacional: Estatísticas Semanais;
- Execução dos procedimentos de fecho mensal, quer a nível técnico quer contabilístico: 1º Dia do Mês, Estatísticas Mensais, Relatório de Atividade Técnica, Comissões de Contabilidade, Imputação de Custos;
- Preparação de relatórios com informação comercial, importante para a componente operacional da empresa: Aplicação Comercial;
- Criação, automatização e atualização de ficheiros e processos;
- Elaboração e controlo dos principais relatórios de divulgação à APS, em cumprimento com os prazos estabelecidos;
- Preparação, monitorização e controlo do orçamento anual, relativo a gastos, desagregado pela estrutura organizacional;
- Colaboração na realização do Relatório e Contas do ano 2018;
- Desenvolvimento de uma aplicação, *EasyP&L*.

Adiante é apresentada uma descrição mais pormenorizada dos principais trabalhos realizados enunciados anteriormente, com exceção do desenvolvimento da aplicação *EasyP&L* que será alvo de capítulo próprio.

3.1. Processos Semanais

3.1.1. Estatísticas Semanais

As Estatísticas Semanais foram divulgadas todas as segundas-feiras, geralmente durante o período da manhã. Os resultados tiveram como data de referência a sexta-feira anterior, sendo que não seria necessária a sua divulgação caso a última sexta-feira coincidisse com o último dia do mês. Neste caso, a informação presente neste relatório era substituída pelos conteúdos dos ficheiros realizados nos processos mensais, em detalhe na [secção 3.2](#).

As estatísticas semanais são compostas por diversos tipos de informação, desde a listagem de agentes que compõe toda a rede de parceiros, incluindo a rede inativa, ao ficheiro com os vários mapas de apoio comercial semanal, que contém uma análise da Carteira, da Produção Total, Nova e Continuada, da Carteira Anulada e Sinistralidade. Além destes, foi feita uma monitorização dos recibos dos agentes responsáveis pelos contratos de seguro relacionados com o desporto profissional (maioritariamente futebol).

As estatísticas semanais têm como finalidade a sua consulta por parte dos colaboradores que integram a área comercial (como por exemplo, os gestores de rede) e permitem que exista um melhor controlo das atividades dos parceiros, nomeadamente os agentes, de modo a desenvolver planos de ação mais eficientemente sobre os resultados dos mesmos.

3.2. Processos Mensais

Todos os resultados obtidos nos processos mensais foram baseados em dados que se remeteram ao último dia do mês em análise, o mês anterior.

3.2.1. 1º Dia do Mês

O primeiro processo mensal foi sempre divulgado no primeiro dia útil do mês. Analogamente às estatísticas semanais, também neste primeiro processo se obteve a listagem de agentes que compõe toda a rede de parceiros, incluindo a rede inativa, e o controlo dos recibos dos agentes responsáveis pelos contratos de seguro do desporto profissional. Além destes, foram produzidos adicionalmente dois mapas: o mapa de mortes e o mapa de receita. No mapa de mortes foram reportadas as mortes decorrentes de sinistros automóvel em que pelo menos um veículo segurado pela Caravela esteve envolvido. Posteriormente, reportou-se, em detalhe, a razão do sinistro e se a responsabilidade foi, ou não, da Caravela. Este mapa serviu de *input* para o relatório de atividade técnica, mencionado na [secção 3.2.5](#). O mapa de receita foi produzido com a finalidade de reportar a produção em PBEs (incluindo estornos anulados e excluindo produção anulada e estornos emitidos), repartidos por Direção Comercial e com referência ao mês em análise, o mês anterior, e ao período homólogo. O mapa de receita foi, por fim, reportado para o Conselho de Administração Executivo e para os membros do Comité de Direção.

3.2.2. Estatísticas Mensais

As Estatísticas Mensais foram sempre divulgadas até ao terceiro dia útil de cada mês. O ficheiro principal deste processo é denominado por Estatísticas Mensais e é um ficheiro que dispõe de algumas interações com o utilizador. A informação que consta neste ficheiro engloba diversos temas, tais como:

- Apólices;
- Produção;
- Anulações;
- Sinistros;
- Comissões;
- entre outros.

Os resultados que constam nos temas abordados foram, previamente, trabalhados nos respetivos “subficheiros” com recurso a ferramentas como *VB*, que permitiu extrair os dados do sistema *AS400*, e *QMF*. Os resultados obtidos e divulgados na aplicação <Estatísticas Mensais> tiveram como referência temporal o período acumulado desde o início do ano até ao final do mês em análise, assim como o respetivo período homólogo.

De notar que alguns dos ficheiros de suporte trabalhados para a construção do ficheiro descrito, foram também utilizados como apoio para outras análises.

Adicionalmente, neste processo foi também incluída a análise de resultados dos últimos 12 meses e respetivo período homólogo. O ficheiro em questão denomina-se Estatísticas Diárias - Últimos

12 Meses, teve como referência o último dia do mês em análise e nele constaram os resultados de todos os ramos técnicos (Automóvel, Acidentes de Trabalho, Multirriscos, Acidentes Pessoais, Responsabilidade Civil e Outros Ramos), individual e conjuntamente, relativamente às seguintes rubricas:

- Apólices Novas;
- Média das Apólices em Vigor no período;
- Produção Total;
- Produção Nova;
- Produção Continuada;
- Número de Sinistros abertos;
- Número de Sinistros abertos (CIDS + Pensões);
- Frequência de Sinistralidade;
- Prémios Adquiridos;
- Prémios Adquiridos (Assistência);
- Custos com Sinistros (€);
- Montantes Pagos;
- Reembolsos cobrados;
- Custo Médio (€);
- Rácio de S/P.

Como exemplo, na Figura 3.1 é possível visualizar parte do ficheiro relativo aos resultados dos últimos doze meses, referente a setembro de 2018.

Estatísticas Diárias - Últimos 12 Meses	Todos os Ramos		30-09-2018	30-09-2017	Variação
	Apólices Novas		66.334	64.777	2,40%
	Média das Apólices em Vigor no período		162.197	141.171	14,89%
	Produção Total		55.808.556	46.115.231	21,02%
	Produção Nova		16.233.526	16.695.676	-2,77%
	Produção Continuada		39.575.030	29.419.555	34,52%
	Número de Sinistros abertos		22.518	19.986	12,67%
	Número de Sinistros abertos (CIDS+Pensões)		4.402	3.632	21,20%
	Frequência		13,88%	14,16%	-1,94%
Prémios Adquiridos		52.095.448	41.772.508	24,71%	
Prémios Adquiridos (Assistência)		2.523.166	2.255.033	11,89%	
Custos com Sinistros (€)		32.485.847	23.913.914	35,84%	
Montantes Pagos		37.276.097	29.019.631	28,45%	
Reembolsos cobrados		5.540.421	4.487.067	23,48%	
Custo Médio (€)		1.442,66	1.196,53	20,57%	
Rácio de S/P		62,36%	57,25%	8,93%	

Figura 3.1 - Estatísticas dos últimos doze meses, referentes a setembro de 2018 (Fonte: Caravela - Companhia de Seguros, S.A.)

Após finalizado todo o processo, o ficheiro <Estatísticas Mensais> foi divulgado através da <Aplicação Controlo de Gestão>, de modo a estar disponível aos utilizadores, e as <Estatísticas dos 12 Meses> foram reportadas ao Conselho de Administração.

3.2.3. Imputação de Custos

O processo que visa a obtenção da imputação de custos foi realizado com recurso às ferramentas *Microsoft Excel* e *SPSS*. Neste caso, o código utilizado para obtenção dos dados foi desenvolvido previamente, pelo que não fez parte deste projeto. Neste sentido, este processo consistiu na atualização e controlo dos resultados e posterior divulgação. Os resultados obtidos contêm informação acerca do número de sinistros, declarados e não declarados, por ano de ocorrência e por ramo, assim como a produção nova e total por ramo contabilístico.

Após finalizado todo o processo, o ficheiro foi enviado para a Direção Financeira e Contabilística.

3.2.4. Aplicação Comercial

A Aplicação Comercial teve como principal objetivo a criação de uma base de dados de grandes dimensões que foi utilizada como *input* para alguns relatórios, assim como para os diversos mapas de resultados, posteriormente divulgados na ACG. Estes tiveram como fim o apoio aos diretores comerciais e gestores de rede, assim como a outras direções e unidades operacionais que considerem importante a informação divulgada. Na maioria dos mapas de resultados disponibilizou-se informação relativa a PBEs (valores mensais e acumulados), Apólices em Vigor e Sinistralidade, preparada conforme o tipo de análise, nomeadamente:

- Mapa de Resultados por Agente Agregador;
- Mapa de Resultados por Canal de Distribuição;
- Mapa de Resultados por Concelho e Distrito;
- Mapa de Resultados por Gestor de Rede;
- Mapa de Resultados por Ramo (inclui desagregação do orçamento por ramo).

Adicionalmente, foram também preparados os mapas seguintes:

- Mapa de Resultados de Sinistros, onde existe a possibilidade de consultar os custos com sinistros por processo de sinistro, desagregados por agente agregador, com informação acerca do agente produtor, da apólice e do processo de sinistro e sendo também permitido escolher o tipo de assistência e o gestor de rede, caso se pretenda;
- Mapa Resumo do Agente é um mapa que dá informação acerca da produção (total, adquirida, nova, continuada e mensal), da carteira (apólices em vigor no início e no fim do período, apólices novas, apólices repostas e apólices anuladas), da sinistralidade (rácio de sinistralidade, custos com sinistro acumulados e mensais e número de sinistros abertos) e da percentagem de anulações de um determinado agente produtor ou agregador, escolhido pelo utilizador desta ferramenta. É ainda possível consultar em detalhe por ramo técnico cada rubrica anteriormente mencionada, exceto anulações;
- Mapa dos Prémios Comerciais das Apólices Novas, desagregado por ramo e com possível consulta de resultados por gestor de rede.

É de notar que o orçamento é uma referência fundamental para a definição de todos os objetivos e indicadores para o mês e ano em análise e para a avaliação de desempenho (Sampaio, 2015) e este é parte integrante do ficheiro <Aplicação Comercial>, desagregado por ramos técnicos.

3.2.5. Relatório de Atividade Técnica

A informação que consta no Relatório de Atividade Técnica foi preparada utilizando as ferramentas *Power Query* e *Power Pivot*, do *Microsoft Excel*. Estas ferramentas permitiram carregar a base de dados criada no ficheiro principal, denominado Comercial, compilando a informação de forma a trabalhá-la com maior eficiência e eficácia.

Através da base de dados, foi possível analisar as várias componentes da atividade técnica da companhia de seguros necessárias para o desenvolvimento do relatório.

Com vista a divulgar mensalmente os resultados obtidos em acumulado desde o início do ano, e respetivo período homólogo, foram analisados vários fatores como:

- O *ranking* no mercado segurador, do ramo Não Vida, relativamente aos prémios brutos emitidos e ao crescimento relativamente ao período homólogo, distribuídos pelos vários ramos técnicos praticados pela companhia de seguros. Foi possível fazer uma análise com vista a perceber melhor a posição da companhia de seguros relativamente ao mercado segurador em Portugal;
- A Evolução da Produção vs. Orçamento, distribuído por ramo técnico (AUTO, AP, AT, MR, RC, entre outros) e canal de distribuição;
- A Produção Detalhada por Carteira vs. Apólices em Vigor, Anulações por Razão de Anulação;
- A Carteira Detalhada por Ramo Técnico e por Tipo de Apólice (apólices em vigor, novas, anuladas, repostas em vigor) assim como a análise do crescimento das apólices em vigor por ramo e por canal de distribuição;
- A Evolução dos Prémios Médios;
- A Sinistralidade analisada por ramo técnico, Processos Abertos vs. Frequência de Sinistralidade e *TOP 20* dos sinistros com maior custo para a seguradora;
- A Análise de Mercado segmentada por ramos técnicos;
- A Evolução de Prémios SD da Caravela, dividida por ramo técnico, direção comercial, canal de distribuição, delegação, coordenadores e gestores de rede;
- As Oscilações, Margem e Carteira Anual das várias delegações da Caravela;
- A Evolução da Taxa de Sinistralidade Anual e Semanal desde o ano $N-2$ até ao ano N , sendo N o ano em análise, distribuída por ramo técnico, direção comercial, canal de distribuição, delegação, coordenadores e gestores de rede;

- O Número de Processos Abertos, por ramo técnico, comparando a evolução dos dois períodos homólogos anteriores;
- A Evolução do Mercado Segurador relativamente à taxa de crescimento, considerando os principais ramos, e confrontação com os resultados obtidos pela companhia;
- A Evolução da Produção nos últimos doze meses e em acumulado desde o início do ano.

Este relatório foi feito mensalmente e teve como destino final um cliente interno, nomeadamente o Gabinete Digital e, posteriormente, a Administração da Companhia. De notar que alguns dos resultados obtidos neste relatório integraram o relatório (técnico e contabilístico) apresentado nas reuniões mensais de conselho de administração e/ou acionistas.

3.2.6. Comissões de Contabilidade por Agente

A monitorização das comissões de contabilidade por agente tem como objetivo obter o valor das comissões afetas a cada agente produtor. A preparação deste documento foi feita com base nos dados dos balancetes contabilísticos disponibilizados pela Direção Financeira e Administrativa, que foram extraídos através da ferramenta interna *MyGis*. Estas comissões dependem de vários fatores, entre eles a angariação de novas apólices e o poder de cobrança do prémio ao segurado (fator não abrangido por todos os agentes). A análise dos dados dos balancetes foi feita utilizando uma tabela dinâmica onde foi possível obter os valores referentes às remunerações de mediação e corretagem (por angariação de novas apólices) e remunerações de cobrança, por agente produtor (através do seu código). Este ficheiro foi utilizado como suporte pela Direção Comercial para análise de resultados e possível negociação com os parceiros.

3.2.7. Reportes de Mercado para a Associação Portuguesa de Seguradores

A Associação Portuguesa de Seguradores (APS) foi fundada em 1982 e é uma associação sem fins lucrativos que representa as empresas de seguros e resseguros que operam no mercado português, independentemente da sua nacionalidade. Esta associação é bastante ativa no ramo segurador português enquanto entidade representativa do sector, defendendo os interesses dos Associados quer a nível nacional quer a nível internacional. Atualmente, os Associados da APS representam mais de 99% do mercado segurador em volume de negócios e em efetivos totais empregados.

A APS tem como principais funções defender e promover os interesses comuns das empresas de seguros e resseguros; promover a cooperação entre os Associados; defender o prestígio e promover a imagem da atividade seguradora, assim como a investigação, patrocinando e realizando estudos (APS, N.D.).

Periodicamente, foram preparados e enviados vários relatórios para a APS com informação de diferentes áreas, quer económico-financeiras, quer indicadores de gestão da atividade. Mais

concretamente, foram preparados documentos relativos aos Prémios Brutos Emitidos, Prémios Adquiridos e Custos com Sinistros da companhia de seguros ao longo do período em análise e, posteriormente, adaptados para um *template* da APS.

O ficheiro que reporta os Custos com Sinistros foi preparado com base nos resultados contabilísticos da companhia, através do balancete contabilístico, pelo que a sua realização depende do fecho mensal da contabilidade. Finalmente, foi feito o *upload* dos ficheiros na plataforma da APS.

3.2.8. Controlo dos Gastos de Gestão

A construção do orçamento anual baseia-se nas receitas previstas assim como nos custos associados à empresa, quer sejam estes associados à aquisição de contratos, gestão de sinistros, investimentos, custos administrativos e de manutenção, entre outros.

A Caravela regista os custos por natureza, que estão associados à conta contabilística 68, nomeadamente:

- Gastos com pessoal (conta 680), que regista todos os gastos respeitantes ao pessoal e aos órgãos sociais, nomeadamente remunerações, encargos sociais e gastos de carácter social;
- Fornecimentos e serviços externos (conta 681), que não inclui gastos externos que são previamente identificados com os processos de sinistro;
- Impostos e taxas (conta 682), que inclui todos os impostos diretos e indiretos, exceto os impostos relacionados com o lucro do exercício, taxas para entidades oficiais e instituições que estejam relacionadas à atividade da seguradora e não inclui prestações correspondentes a prestação de serviços;
- Depreciações e amortizações de exercício (conta 683), onde se regista a depreciação de terrenos e edifícios de rendimento, uso próprio, outros ativos tangíveis e amortização de ativos intangíveis que seja de atribuir ao exercício;
- Juros Suportados (conta 685);
- Comissões (conta 686), onde se registam as comissões e outros gastos decorrentes da utilização de serviços financeiros de terceiros (ASF, 2016).

Os Gastos de Gestão englobam os custos anteriormente enunciados e, sendo estes uma componente do orçamento anual, é importante o seu acompanhamento. Além da distribuição dos custos por natureza, é também importante a realização de uma análise pela estrutura organizacional. Posto isto, mensalmente, foram monitorizados os gastos reais alocados a cada direção face ao previsto no orçamento anual. Este controlo teve como base o balancete contabilístico, lançado pela Direção Financeira e Administrativa, onde constaram, detalhadamente, todos os custos associados à conta contabilística 68.

O balancete foi organizado por centro de custo associado a cada direção e identificado através de um código numérico. A codificação está organizada por centro de custo consumidor e a monitorização dos gastos foi feita por centro de custo gestor. A limitação do sistema obrigou a ajustes manuais, visto que este não permite dois tipos de código. Como exemplo, os custos associados a documentação e arquivo, que são utilizados por várias áreas, foram alocados contabilisticamente no balancete à respetiva área consumidora. No entanto, a rubrica <Documentação e Arquivo> é gerida pelo centro de custo da Direção Financeira e Administrativa, pelo que o custo total associado foi alocado manualmente a este centro de custo.

Após a análise de todos os custos e respetiva repartição por natureza e pela estrutura organizacional, obteve-se não só os gastos de gestão reais como também a oscilação face ao previsto em orçamento, assim como face ao período homólogo.

Como forma de controlo pelas direções, trimestralmente foram-lhes enviados os respetivos ficheiros detalhados sobre a sua posição até ao momento e, no caso de existir alguma discrepância significativa dos gastos reais face aos previstos em orçamento, foi solicitada uma justificação.

3.3. Relatório e Contas

O Relatório e Contas é um documento produzido anualmente pelas organizações onde são descritas as suas operações, atividades, desempenho e as suas contas. O seu principal objetivo é divulgar a todas as partes interessadas a informação que permite a avaliação do desempenho da empresa. Neste documento são apresentados mapas contabilísticos específicos, nomeadamente o Balanço, a Demonstração de Resultados e a Demonstração dos Fluxos de Caixa.

O Relatório e Contas da Caravela está organizado por diversas secções e a sua preparação conta com a colaboração das várias direções e gabinetes da companhia. Neste sentido, foi possível colaborar na elaboração do enquadramento macroeconómico relativo ao ano 2018, abordando a Conjuntura Internacional e Nacional, o Sistema Financeiro assim como as Tendências do Sector Segurador e Perspetivas de Evolução para o Mercado Segurador em 2019.

De entre os pontos trabalhados, foi possível destacar, em relação à Conjuntura Interacional, que *“a economia global continuou a evidenciar uma evolução positiva num ritmo moderado, registando um crescimento na ordem dos 3,7% no Produto Interno Bruto (PIB), tal como no período homólogo. Contudo, registou-se um desempenho mais fraco nalgumas economias da Europa e da Ásia. O comércio mundial registou um abrandamento mais acentuado do que a atividade económica, ainda assim com resultados positivos no crescimento durante o ano. Esta evolução é consistente com a posição de maturação do ciclo económico e de decréscimo gradual dos estímulos de política monetária e orçamental nas principais economias avançadas, que se traduz numa moderação da atividade económica e, em particular, do investimento e das exportações, com destaque para os EUA e a China.”* (Caravela - Companhia de Seguros, 2018)

Relativamente ao panorama nacional, 2018 *“foi marcado pela contínua resiliência da economia, apoiada pelo crescimento da atividade económica, pela melhoria das condições no mercado de trabalho, pela melhoria significativa da posição externa. Estes fatores contribuíram para um crescimento da economia nacional, embora este tenha evidenciado um abrandamento relativamente ao ano anterior, em linha com a área do euro. As previsões mais recentes estimam um crescimento do PIB português em 2018 situando-o em +2,1%, o que representa um decréscimo de -0,7 p.p., face aos +2,8% de 2017”* (Caravela - Companhia de Seguros, 2018)

No Sistema Financeiro destacou-se a *“volatilidade nos mercados financeiros, consequência do efeito das medidas protecionistas anunciadas e aplicadas pelos EUA, assim como do ciclo de normalização da política monetária naquele país e da revisão das projeções para o crescimento da economia a nível global”*. Além disso, em *“Portugal, a taxa de juro implícita da dívida pública portuguesa situou-se abaixo de 3%. Com efeito das políticas de Quantitative Easing realizadas pelo BCE, as taxas de financiamento continuam historicamente baixas”* (Caravela - Companhia de Seguros, 2018)

No Sector Segurador, em 2018, destacou-se o *“crescimento de cerca de 12% no volume da produção de seguro direto (mais de 12,9 mil milhões de euros em 2018, face a cerca de 10,7 mil milhões de euros em 2017). Esta evolução teve um forte contributo do Ramo Vida, onde se registou uma variação positiva de +14,5%, face a 2017, representado agora 63% do total da produção do sector. É de realçar o papel dos Planos Poupança Reforma (PPR), uma vez que registaram um crescimento na ordem dos +55,5%, e onde as contribuições atingiram um total de 3,5 mil milhões de euros, o valor mais alto de sempre nesta modalidade; verificou-se um crescimento nos seguros de vida não ligados a fundos de investimentos, enquanto que os seguros ligados a fundos de investimentos sofreram um decréscimo. No*

mercado Não Vida, o volume da produção de seguro direto foi de 4,8 mil milhões de euros tendo tido uma variação positiva de +7,4%, relativamente ao ano anterior, e também um maior crescimento em relação àquele mesmo ano que tinha sido de +7%. Refira-se que este crescimento foi o maior desde 2004. A taxa de sinistralidade Não Vida atenuou-se em 2018, passando de 68,6% para 66,0%.” (Caravela - Companhia de Seguros, 2018)

4. Desenvolvimento da Aplicação

Desde o início da atividade da companhia de seguros em análise, é preparado e publicado o Relatório de Atividade Mensal. Nele constam, entre outras informações, as demonstrações financeiras da empresa com o intuito de divulgar o resultado das suas operações e a sua situação financeira. Este relatório é preparado mensalmente, pelo que as informações acerca da atividade da companhia são atualizadas com resultados reais em acumulado desde o início do ano até ao mês em análise. Até então, caso existisse a necessidade de consulta dos resultados de períodos anteriores, não havia qualquer ferramenta onde estes estivessem todos reunidos, pelo que teriam de ser consultados mês a mês.

Neste sentido, a partir da necessidade de centralizar as demonstrações financeiras divulgadas no passado num mesmo documento para facilitar não só a consulta dos resultados anteriores, como também a comparação entre diferentes períodos temporais, foi desenvolvida a Aplicação *EasyP&L*.

À semelhança da Aplicação de Controlo de Gestão, a Aplicação *EasyP&L* é uma aplicação interativa que foi desenvolvida com recurso à ferramenta *Microsoft Excel* e tem como objetivo centralizar informação relativa à situação financeira da companhia de seguros. Quanto à sua dimensão temporal, esta abrange o período entre o início da atividade da companhia, enquanto Caravela, em 2015, e final de 2018. Ao utilizador é possível a consulta dos resultados em diversos períodos previamente selecionados pelo mesmo, assim como a forma sob a qual são apresentados: acumulados ou numa base mensal. Além disso, existe a possibilidade de consultar a demonstração de resultados, em acumulado ou mensalmente, de todos os meses desde o início do ano até ao período escolhido, assim como o período homólogo. Ao utilizador é igualmente dada a opção de escolha de idioma, entre a língua portuguesa e a língua inglesa. Após a escolha dos parâmetros, é originado um quadro, onde são apresentados os resultados referentes ao período real, período homólogo, orçamento e respetiva análise/variação comparativa. Os resultados de todos os meses desde o início do ano acima referidos estão apresentados em folhas separadas, com opção de consulta através de um botão interativo presente no Menu da aplicação desenvolvida.

Para um melhor entendimento acerca do processo de desenvolvimento da aplicação, nas próximas secções serão apresentados detalhes dos principais elementos envolvidos.

4.1. Base de Dados

Para a construção da base de dados, onde se concentram os resultados financeiros, foram utilizadas as demonstrações financeiras da empresa de seguros em análise, calculadas previamente e que são parte integrante do Relatório de Atividade Mensal.

A conta de resultados deste relatório é calculada com base nos balancetes contabilísticos, que são extraídos de um sistema interno e convertidos, posteriormente, para *Microsoft Excel*.

A base de dados da aplicação está construída no próprio ficheiro, na folha <base_de_dados>, onde é possível continuar a atualizar os dados de forma fácil e rápida, acrescentando os resultados mais recentes no topo. A base de dados é construída segundo os parâmetros seguintes:

- O **Período**, tal como o nome indica, é o período ao qual os resultados se referem. Por exemplo, 201812, corresponde ao mês de dezembro (12) do ano de 2018;
- O **Código Companhia** é o código de autorização da companhia de seguros segundo a ASF, neste caso 1133;
- O **Tipo de Companhia** indica o ramo de atividade que os resultados da companhia se referem, neste caso o tipo de companhia é Não Vida.
- O **Código** é um número representativo da rubrica da conta de resultados, de forma a facilitar a construção dos quadros;
- A **Rubrica** da conta de resultados;
- O **Real – Acumulado** é o campo onde estão indicados os resultados da companhia desde o início do ano até ao período indicado.
- O **Orçamento – Acumulado** é o parâmetro onde estão indicados os valores do orçamento ao exercício em análise;

Como exemplo, é possível verificar no [Apêndice 3](#) parte da base de dados, apenas referente ao período de agosto de 2018. De notar que os valores têm como moeda o euro (€).

4.2. Resultados

De modo a organizar os dados, estes foram tratados com recurso à ferramenta <Filtro Avançado> do *Microsoft Excel*. Através desta ferramenta, é possível obter os resultados com a estrutura pretendida, sem recorrer a fórmulas complexas ligadas à base de dados já criada, que tornaria o uso da aplicação mais lento.

Para o tratamento dos dados, foi necessário definir as rubricas presentes no cabeçalho do quadro. Além disso, é também necessário o período temporal para o qual o utilizador pretende consultar a conta de resultados. Deste modo, e através da ferramenta indicada, são obtidos os resultados em acumulado (desde o início do ano) dos parâmetros seguintes:

- Período;
- Código;
- Rubrica;
- Real – Acumulado;
- Orçamento – Acumulado.

Os resultados dos parâmetros acima indicados são obtidos para quatro períodos distintos:

- Mês em análise;
- Mês anterior ao mês em análise;
- Mês em análise do ano anterior (período homólogo);
- Mês anterior ao mês em análise do ano anterior.

Através dos resultados obtidos para os critérios acima indicados, é possível obter os valores necessários para apresentação da conta de resultados numa base mensal.

Como forma de exemplo relativamente aos períodos para os quais são pretendidos resultados, tem-se o seguinte:

Tabela 4.1 - Exemplo da forma como são tratados os dados.

Nome Indicador	Período Correspondente	
Mês em análise	201808	Obtêm-se, através dos resultados destes períodos, os valores relativos apenas ao mês de agosto (08) de 2018.
Mês anterior ao mês em análise	201807	
Mês em análise do ano anterior (período homólogo)	201708	Obtêm-se, através dos resultados destes períodos, os valores relativos apenas ao mês de agosto (08) de 2017.
Mês anterior ao mês em análise do ano anterior	201707	

Os dados organizados são apresentados na folha <Resultados> da aplicação desenvolvida.

Posteriormente, foi desenvolvido um código em *VB* que permitiu tratar os dados, através da ferramenta <Filtro Avançado>, sem que seja necessária a intervenção (manual) do utilizador. Na [secção 4.5](#). é apresentada uma breve explicação do modo utilizado para incluir esta parte do processo no resultado.

4.3. Idioma

Ao longo do desenvolvimento da aplicação, considerou-se importante a hipótese da existência da opção de escolha de idioma, sendo que inicialmente a aplicação estaria apenas pensada para utilizadores conhecedores da língua portuguesa. Neste sentido, foram criadas as condições para que toda a aplicação possa ser apresentada também em língua inglesa e, deste modo, poder abranger mais utilizadores. Para a implementação desta opção, foi criada uma folha (<PT_UK>) onde estão todos os títulos, rubricas, mensagens, entre outras informações, em português e em inglês. As células que mencionam estas informações estão conectadas, através da fórmula DESLOCAMENTO do *Microsoft Excel*, à folha <PT-UK> que, por sua vez, tem ligação com o Menu da aplicação onde o utilizador faz a escolha do idioma, através de uma Caixa de Combinação (Controlo *ActiveX*). Esta ferramenta, pelas suas propriedades, permite adicionar uma lista de opções que, neste caso, são os dois idiomas. Através deste comando e de programação em *VB*, foi criada uma *macro* que permite alterar a formatação das datas conforme o idioma desejado. O código de programação *VB* pode ser consultado no [Apêndice 4](#).

4.4. Quadros com Evolução Mensal

Apesar do desenvolvimento da aplicação ter como principal objetivo a disponibilização da conta de resultados, apresentando os resultados referentes ao período real, período homólogo, orçamento e respetiva análise/variação comparativa, pela dimensão dos dados foi possível originar quadros que possibilitam a consulta dos resultados, desde janeiro até ao mês em análise, que pode ser bastante útil para que seja analisada a evolução da situação financeira da empresa ao longo do ano. Deste modo, em folhas independentes, foram criados quatro quadros cujos valores das rubricas estão ligados diretamente à base de dados, através de fórmulas e condições relativas ao período em análise. Estes resultados são referentes ao seguinte:

- Resultados, em acumulado, desde o início do ano até ao mês selecionado;
- Resultados, mensais, desde o início do ano até ao mês selecionado;
- Resultados, em acumulado, do período homólogo, desde o início do ano até ao mês selecionado;
- Resultados, mensais, do período homólogo, desde o início do ano até ao mês selecionado.

Para aceder a estas consultas é necessário utilizar os botões interativos presentes no Menu da aplicação (Figura 4.1).



Figura 4.1 - Botões interativos que dão acesso à consulta de resultados, mês a mês.

Como exemplo, na Figura 4.2 é possível verificar a evolução dos resultados (simplificados) obtidos, em acumulado, desde o início do ano até ao mês selecionado, que neste caso é agosto de 2018, conforme aparecem na aplicação:

	jan/2018	fev/2018	mar/2018	abr/2018	mai/2018	jun/2018	jul/2018	ago/2018	set/2018	out/2018	nov/2018	dez/2018
Prêmios Adquiridos	4 490 818	8 419 503	12 833 190	17 226 510	21 850 530	26 229 408	30 774 885	35 540 289				
Custos com Sinistros	3 219 062	5 909 473	9 708 267	12 584 762	15 335 394	17 263 251	19 825 907	22 864 578				
Outras Provisões Técnicas (variação)	-206 310	-509 094	-859 129	-970 357	-1 043 840	-997 694	-947 171	-965 616				
Custos de Aquisição Diferidos (variação)	-352 425	-468 266	-643 184	-838 627	-547 280	-411 281	-530 544	-698 305				
MARGEM TÉCNICA BRUTA	1 830 491	3 487 389	4 627 236	6 450 731	8 106 256	10 375 132	12 426 693	14 339 632				
Resseguro Cedido	311 316	727 631	383 752	587 578	851 282	1 324 075	1 810 385	1 828 854				
MARGEM TÉCNICA, líquida de resseguro	1 519 175	2 759 759	4 243 484	5 863 153	7 254 975	9 051 057	10 616 308	12 510 778				
Comissões	1 006 423	1 480 362	2 036 395	2 755 743	3 316 653	3 903 809	4 742 943	5 369 785				
Custos de Gestão	675 419	1 363 586	2 128 568	2 934 913	3 713 382	4 515 444	5 239 699	5 990 986				
CUSTOS OPERACIONAIS	1 681 842	2 843 949	4 164 964	5 690 656	7 030 035	8 419 253	9 982 642	11 360 771				
Resultado da Atividade Corrente	-162 667	-84 190	78 521	172 497	224 940	631 804	633 666	1 150 008				
Rendimentos líquidos de investimentos	43 968	83 157	125 876	168 344	210 503	253 300	297 056	333 308				
Ganhos ou perdas de investimentos	110 827	302 483	302 555	310 783	315 283	606 478	604 222	603 431				
MARGEM FINANCEIRA	154 795	385 640	428 431	479 127	525 786	859 778	901 278	936 739				
Outros Proveitos	40	897	955	15 880	15 920	15 960	16 018	16 460				
Outros Custos	-2 117	-37 502	-28 629	-32 054	-5 640	24 581	41 312	29 308				
Resultado Líquido Antes de Impostos	-5716	339 849	536 537	699 559	772 286	1 482 962	1 509 650	2 073 899				
Imposto sobre o rendimento do exercício	6 401	79 605	84 337	90 180	100 593	221 686	235 651	302 763				
Resultado Líquido do Exercício	-12 117	260 244	452 200	609 379	671 693	1 261 275	1 273 999	1 771 136				

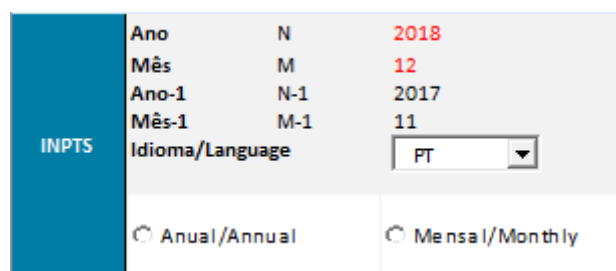
Figura 4.2 - Exemplo dos resultados, mês a mês, em acumulado, referentes a agosto de 2018.

4.5. Menu

Por fim, foi necessário organizar o Menu da aplicação de modo a incluir os *inputs* necessários (Figura 4.3), selecionados pelo utilizador, assim como botões que permitam navegar na aplicação.

Relativamente aos *inputs*, foram criadas listas, através da ferramenta <Validação de Dados>, de modo a alterar o período (ano e mês) ao qual que se pretende consultar a conta de resultados.

Adicionalmente, foi incluída a Caixa de Combinação (Controlo *ActiveX*) referente à escolha do idioma. Finalmente, foi feita a inclusão de dois Botões de Opção (Controlo *ActiveX*): <Anual/*Annual*> e <Mensal/*Monthly*>. Os *inputs* são fundamentais para as diversas macros e células utilizadas em todo o processo de obtenção e apresentação da conta de resultados.



INPUTS	Ano	N	2018	
	Mês	M	12	
	Ano-1	N-1	2017	
	Mês-1	M-1	11	
	Idioma/Language		PT	
			<input type="radio"/> Anual/Annual	<input type="radio"/> Mensal/Monthly

Figura 4.3 - Apresentação do campo *Inputs* presente no Menu.

O botão de opção <Anual/*Annual*>, tal como o nome indica, permite que os resultados sejam apresentados numa base anual, isto é, em acumulado desde o início do ano. Analogamente, o botão de opção <Mensal/*Monthly*> permite que a conta de resultados seja exposta numa base mensal, ou seja, apenas a análise do mês pretendido. O utilizador apenas pode seleccionar um botão de cada vez e, após a seleção, os resultados são mostrados.

Relativamente ao funcionamento deste controlo, este possibilita a inclusão de *macros* sendo que, após a seleção de um dos botões de opção, as *macros* associadas à obtenção de resultados (com base anual ou mensal) e organização dos mesmos são ativadas, o que permite com que as células que possuem fórmulas sejam atualizadas e que as ferramentas utilizadas para obtenção dos dados (como o <Filtro Avançado>) funcionem sem ser necessário recorrer manualmente às mesmas.

Adicionalmente, estão também presentes no Menu da aplicação as opções de saída da aplicação e de impressão do relatório (Figura 4.4), assim como quatro botões que permitem o acesso às tabelas onde estão as contas de resultados de todos os meses desde o início do ano até ao mês em análise (*YtD*) e período homólogo (*YoY*), numa base anual e mensal:

- Anual/*Annual YtD*
- Mensal/*Monthly YtD*
- Anual/*Annual YoY*
- Mensal/*Monthly YoY*

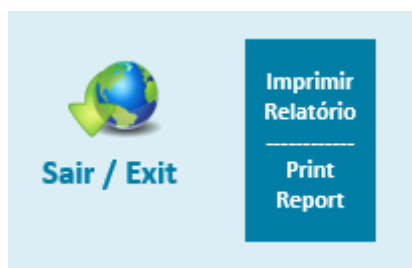


Figura 4.4 - Botões de Saída da aplicação e de Impressão do Relatório, presentes no Menu.

Relativamente ao botão de saída da aplicação, assim que este é seleccionado é ativada uma *macro* (Figura 4.5) que permite que apareça uma mensagem (Figura 4.6) de texto antes de o utilizador abandonar a aplicação.

```
Sub SAIR()
Msg = "Tem a certeza que deseja sair de EasyP&L ? | Are you sure you want to exit from EasyP&L ?" ' Define message.
Style = vbYesNo + vbCritical + vbDefaultButton2 ' Define buttons.
Title = "EasyP&L" ' Define title.
Response = MsgBox(Msg, Style, Title)
If Response = vbYes Then
MyString = "Yes"
Application.DisplayFullScreen = True
With Application
.Calculation = xlAutomatic
.MaxChange = 0
End With
'Application.Quit
ActiveWorkbook.Close Savechanges:=False
Else
MyString = "No"
Sheets("Menu").Select
Range("A1").Select
End If
End Sub
```

Figura 4.5 - Macro associada ao botão de saída da aplicação.

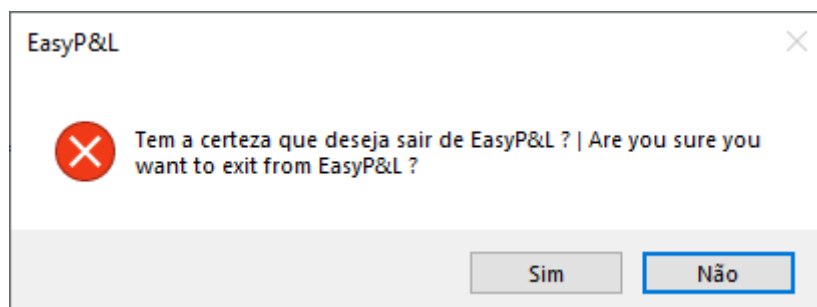


Figura 4.6 - Mensagem que surge ao clicar no botão "Sair/Exit".

No [Apêndice 5](#), é possível ver o aspeto da Aplicação *EasyP&L* assim que se acede, sendo que os resultados apresentados correspondem à última consulta feita, neste caso, agosto de 2018.

5. Conclusão

A realização deste projeto permitiu consolidar conhecimentos não só a nível teórico, relativamente ao sector segurador em conjunto com a área financeira, como também a nível prático, relativamente às tarefas e processos exercidos na área de Controlo de Gestão. Além disso, à medida que os conhecimentos foram sendo solidificados, foi também possível dar um contributo em vários relatórios trabalhados, melhorando os seus processos e tornando-os mais eficientes.

Adicionalmente, este trabalho permitiu o desenvolvimento de conhecimentos sobre programação em *VB* e *SQL*, especialmente devido à elaboração da aplicação que centraliza a principal informação financeira da empresa desde a sua existência, enquanto Caravela, em 2015, por forma a acrescentar valor a um nível operacional, tático e executivo.

As limitações e dificuldades na realização deste projeto basearam-se, essencialmente, na gestão do tempo para a realização do projeto, conciliando com a vida profissional. Adicionalmente, a base de dados relativa ao balancete contabilístico não possui dados suficientes para a desagregação da conta de resultados por estrutura comercial e organizacional, tal como foi inicialmente planeado. No entanto, esta desagregação é possível e será trabalhada futuramente.

Como trabalho futuro, na aplicação *EasyP&L* será incluída informação relativa a projeções de resultados e será feito um melhoramento à aplicação de modo a não ser necessário utilizar o relatório de atividade contabilística para a base de dados, sendo esta, idealmente, composta por dados extraídos diretamente do sistema e do balancete contabilístico. Por fim, será importante a adaptação da aplicação de acordo com a implementação da IFRS17 para seguradoras, parte do novo Plano de Contas para as Empresas de Seguros, que entrará em vigor em janeiro de 2023.

Referências Bibliográficas

- [1] APS. Associação Portuguesa de Seguradores. Consultado em <https://www.apseguradores.pt/Portal/PortalPage.aspx>
- [2] APS. (2018). SEGUROS EM PORTUGAL - PANORAMA DO MERCADO SEGURADOR 18/19. Consultado em https://www.apseguradores.pt/Portals/0/doc/numeros/SegurosEmPortugal2018-19_PT.pdf?ver=2019-10-29-121317-437
- [3] ASF. (2016). *PLANO DE CONTAS PARA AS EMPRESAS DE SEGUROS*. Consultado em <https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/33C3F752-5860-44B5-883F-051E8547C6E1/0/PCES.pdf>
- [4] ASF. (2016). *ASF - Glossário*. Consultado em <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/278BF5A2-C8F9-4E52-9631-99779B037C93.htm>
- [5] Caravela - Companhia de Seguros, S. A. (2015). *Caravela - Relatório e Parecer do Conselho Fiscal Certificação Legal de Contas 2015*. Consultado em <https://www.caravelaseguros.pt/wp-content/uploads/2019/03/Relatorio-e-Contas-2015.pdf>
- [6] Caravela - Companhia de Seguros, S. A. (2016). *Caravela - Relatório e Parecer do Conselho Fiscal Certificação Legal de Contas 2016*. Consultado em <https://www.caravelaseguros.pt/wp-content/uploads/2019/03/Relatorio-e-Contas-2016.pdf>
- [7] Caravela - Companhia de Seguros, S. A. (2017). *Caravela - Relatório e Parecer do Conselho Fiscal Certificação Legal de Contas 2017*. Consultado em https://www.caravelaseguros.pt/wp-content/uploads/2018/08/relatorio_contas_2017.pdf
- [8] Caravela - Companhia de Seguros, S. A. (2018). *Caravela - Relatório e Parecer do Conselho Fiscal Certificação Legal de Contas 2018*. Consultado em <https://www.caravelaseguros.pt/wp-content/uploads/2019/03/Relatorio-de-Gestao-2018.pdf>
- [9] Caravela - Companhia de Seguros, S. A. (2018). Caravela Seguros - Homepage Particulares - Caravela. Consultado em <https://www.caravelaseguros.pt/>
- [10] Figueiredo, P. (2017). *Notas teóricas de Atividade Seguradora*
- [11] Guzmán, B. A., Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2012). O TABLEAU DE BORD E O BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE COMPARATIVA. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, ISSN 1984-6266; Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 4(2), 128–150.
- [12] Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (8.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- [13] Nascimento, L. C. do. História do Seguro. Consultado em <http://historiadoseguro.com/historia-de-seguros-portugal/>

- [14] Sabforma. (2020). *Manual Mercados de Seguros e Mercados Financeiros*. Consultado em <https://eformacao.sabforma.pt>
- [15] Sampaio, V. H. da S. (2015). *Controlo de gestão*. Consultado em <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1486>

Apêndice

Apêndice 1. Indicadores da Demonstração de Resultados

Tabela A.1 - Principais indicadores da demonstração de resultados e respetiva forma de cálculo.

Rubrica		Forma de Cálculo
Prémios Adquiridos	=	Prémios brutos emitidos - Provisão para prémios não adquiridos (variação)
Custos com Sinistros	=	Montantes pagos + Provisão para sinistros (variação)
Outras Provisões Técnicas (variação)	=	Provisão para riscos em curso + Provisão Desvios Sinistralidade + Outras
Margem Técnica Bruta	=	Prémios Adquiridos - Custos com Sinistros - Outras Provisões Técnicas (variação) - Custos de Aquisição Diferidos (variação)
Resseguro Cedido	=	Prémios - Provisão para prémios não adquiridos (variação) - Montantes pagos - Provisão para sinistros (variação) - Comissões e participação nos resultados de resseguro
Margem Técnica, líquida de resseguro	=	Margem Técnica Bruta - Resseguro Cedido
Comissões	=	Remunerações de mediação e corretagem + Comissões de Cobrança
Custos de Gestão	=	Gastos com Pessoal + Fornecimentos e Serviços + Impostos e Taxas + Amortizações do Exercício + Provisões para Riscos e Encargos + Juros Suportados + Comissões
Custos Operacionais	=	Comissões + Custos de Gestão
Resultado da Atividade Corrente	=	Margem Técnica, líquida de resseguro - Custos Operacionais
Margem Financeira	=	Rendimentos líquidos de investimentos + Ganhos ou perdas de investimentos
Resultado Líquido Antes de Impostos	=	Resultado da Atividade Corrente + Margem Financeira + Outros Proveitos - Outros Custos
Resultado Líquido do Exercício	=	Resultado Líquido Antes de Impostos - Imposto sobre o rendimento do exercício

Apêndice 2. Estatísticas Mensais

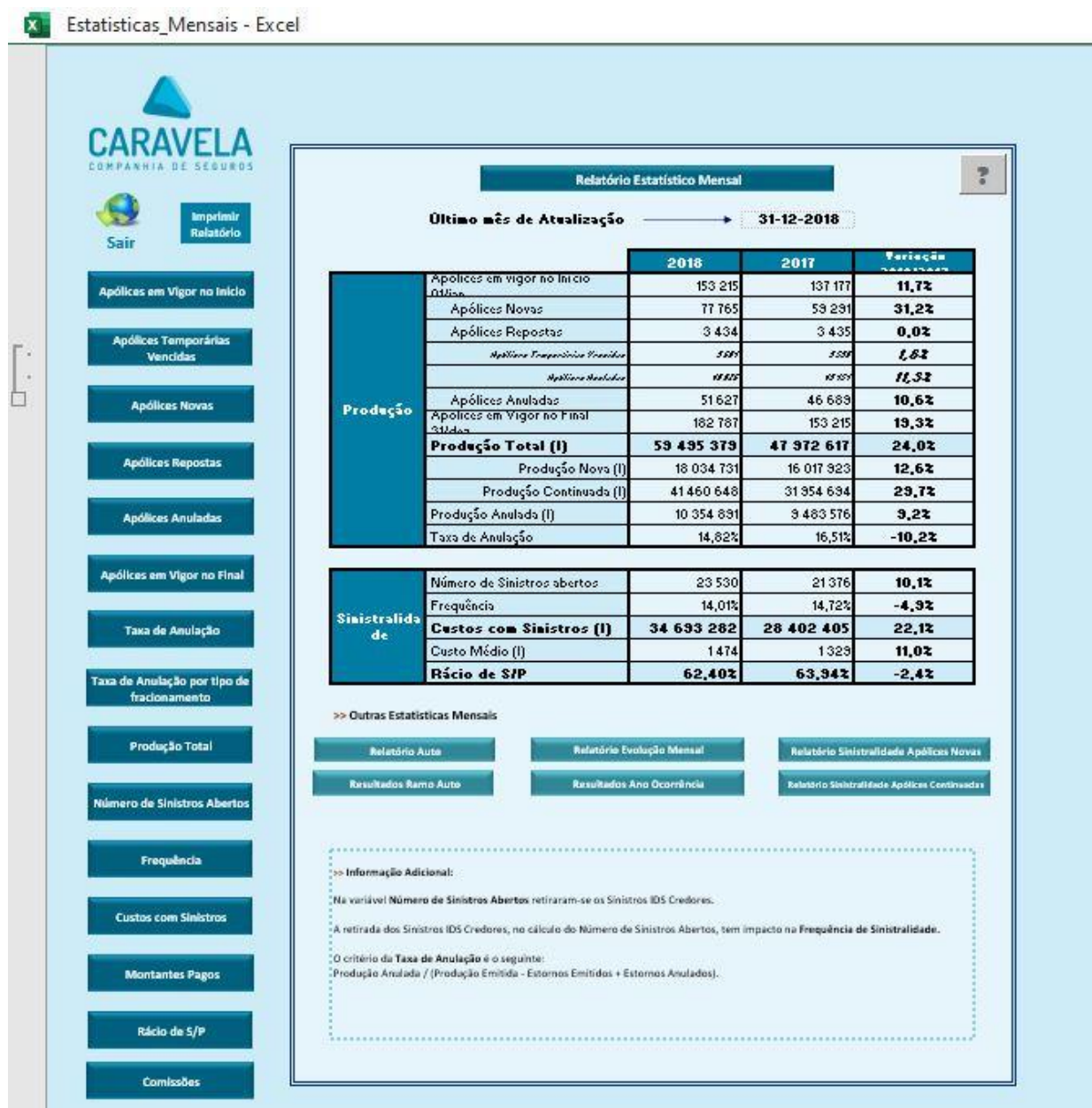


Figura A.1 - Menu da aplicação Estatísticas Mensais, com referência a 31 de dezembro de 2018.

Apêndice 3. Aplicação EasyP&L: Base de Dados

Tabela A.2 - Parte da base de dados, com referência ao período de agosto de 2018.

Período	Código Companhia	Tipo Companhia	Código	Rubrica	Real - Acumulado	Orçamento - A
201808	1133	Não vida	1	Prêmios Adquiridos	35 540 289	37 140 451
201808	1133	Não vida	1.1	Prêmios brutos emitidos	39 026 995	38 500 000
201808	1133	Não vida	1.2	Provisão para prêmios não adquiridos (variação)	3 486 706	1 359 549
201808	1133	Não vida	2	Custos com Sinistros	22 864 578	23 987 539
201808	1133	Não vida	2.1	Montantes pagos	21 927 224	20 605 820
201808	1133	Não vida	2.2	Provisão para sinistros (variação)	937 355	3 381 719
201808	1133	Não vida	3	Outras Provisões Técnicas (variação)	-965 616	-780 105
201808	1133	Não vida	3.1	Provisão para riscos em curso	-990 633	-797 881
201808	1133	Não vida	3.2	Provisão Desvios Sinistralidade	25 017	17 777
201808	1133	Não vida	3.3	Outras	0	0
201808	1133	Não vida	4	Custos de Aquisição Diferidos (variação)	-698 305	-264 237
201808	1133	Não vida	5	MARGEM TÉCNICA BRUTA	14 339 632	14 197 253
201808	1133	Não vida	6	Resseguro Cedido	1 828 854	1 077 599
201808	1133	Não vida	6.1	Prêmios	8 864 507	9 198 957
201808	1133	Não vida	6.2	Provisão para prêmios não adquiridos (variação)	146 190	173 453
201808	1133	Não vida	6.3	Montantes pagos	-3 798 224	-5 336 711
201808	1133	Não vida	6.4	Provisão para sinistros (variação)	-1 736 078	-1 569 099
201808	1133	Não vida	6.5	Comissões e participação nos resultados de resseguro	-1 647 541	-1 389 001
201808	1133	Não vida	7	MARGEM TÉCNICA, líquida de resseguro	12 510 778	13 119 655
201808	1133	Não vida	8	Comissões	5 369 785	5 110 844
201808	1133	Não vida	8.1	Remunerações de mediação e corretagem	4 807 072	4 494 844

201808	1133	Não vida	8.2	Comissões de Cobrança	562 713	616 000
201808	1133	Não vida	9	Custos de Gestão	5 990 986	6 400 000
201808	1133	Não vida	9.1	Gastos com Pessoal	3 436 074	3 759 267
201808	1133	Não vida	9.2	Fornecimentos e Serviços	2 087 750	2 151 997
201808	1133	Não vida	9.3	Impostos e Taxas	271 705	277 500
201808	1133	Não vida	9.4	Amortizações do Exercício	87 803	104 836
201808	1133	Não vida	9.5	Provisões para Riscos e Encargos	0	0
201808	1133	Não vida	9.6	Juros Suportados	1 902	1 867
201808	1133	Não vida	9.7	Comissões	105 752	104 533
201808	1133	Não vida	10	CUSTOS OPERACIONAIS	11 360 771	11 510 844
201808	1133	Não vida	11	Resultado da Atividade Corrente	1 150 008	1 608 811
201808	1133	Não vida	12	Rendimentos líquidos de investimentos	333 308	316 667
201808	1133	Não vida	13	Ganhos ou perdas de investimentos	603 431	406 667
201808	1133	Não vida	14	MARGEM FINANCEIRA	936 739	723 333
201808	1133	Não vida	15	Outros Proveitos	16 460	10 000
201808	1133	Não vida	16	Outros Custos	29 308	46 667
201808	1133	Não vida	17	Resultado Líquido Antes de Impostos	2 073 899	2 295 477
201808	1133	Não vida	18	Imposto sobre o rendimento do exercício	302 763	298 467
201808	1133	Não vida	19	Resultado Líquido do Exercício	1 771 136	1 997 011

Apêndice 4. Aplicação *EasyP&L*: Idioma

```
Sub Formatar_PT()  
'Formatar_PT Macro  
'Formata datas para o formato Português  
  
Application.ScreenUpdating = False  
  
Sheets("PT-UK").Select  
Range("A1").Select  
ActiveSheet.Calculate  
  
Sheets("Anual_Real").Select  
Range("E7:F7").Select  
Selection.NumberFormat = "[5-pt-PT]mmn/yyyy;@"  
Range("A1").Select  
  
Sheets("Mensal_Real").Select  
Range("E7:F7").Select  
Selection.NumberFormat = "[5-pt-PT]mmn/yyyy;@"  
Range("A1").Select  
  
Sheets("Anual_Homólogo").Select  
Range("E7:F7").Select  
Selection.NumberFormat = "[5-pt-PT]mmn/yyyy;@"  
Range("A1").Select  
  
Sheets("Mensal_Homólogo").Select  
Range("E7:F7").Select  
Selection.NumberFormat = "[5-pt-PT]mmn/yyyy;@"  
Range("A1").Select  
  
Sheets("Menu").Select  
Range("A1").Select  
ActiveSheet.Calculate  
  
Application.Calculation = xlCalculationAutomatic  
Application.ScreenUpdating = True  
  
End Sub  
Sub Formatar_UK()  
'  
' Formatar_UK Macro  
' Formata datas para o formato Inglês  
'  
  
Application.ScreenUpdating = False  
  
Sheets("PT-UK").Select  
Range("A1").Select  
ActiveSheet.Calculate  
  
Sheets("Anual_Real").Select  
Range("E7:F7").Select  
Selection.NumberFormat = "[5-en-US]mmn/yyyy;@"  
Range("A1").Select  
  
Sheets("Mensal_Real").Select  
Range("E7:F7").Select  
Selection.NumberFormat = "[5-en-US]mmn/yyyy;@"  
Range("A1").Select  
  
Sheets("Anual_Homólogo").Select  
Range("E7:F7").Select  
Selection.NumberFormat = "[5-en-US]mmn/yyyy;@"  
Range("A1").Select  
  
Sheets("Mensal_Homólogo").Select  
Range("E7:F7").Select  
Selection.NumberFormat = "[5-en-US]mmn/yyyy;@"  
Range("A1").Select  
  
Sheets("Menu").Select  
Range("A1").Select  
ActiveSheet.Calculate  
  
Application.ScreenUpdating = True  
  
End Sub
```

Figura A.2 - Código da *macro* que permite alterar a formatação das datas conforme o idioma.

Apêndice 5. Aplicação EasyP&L: Menu

EasyP&L - Excel

CARAVELA
COMPANHIA DE SEGUROS

Imprimir Relatório
Print Report

Sair / Exit

IMPYTS

Ano: 2018
Mês: M
Ano-1: 2017
Mês-1: 07

Idioma/Language: PT

C: Anual/Annual C: Mensal/Monthly

Conta de Resultados

% sobre os Prêmios Adquiridos

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Real	%	Homólogo	Desvio	2018-08	Desvio	RH	Desvio OR
1 Prêmios Adquiridos	38.540.283	100%	30.453.066	5.071.224	37.740.451	1.800.161		
2 Custos com Sinistros	22.864.778	64%	19.205.846	3.658.732	23.987.539	1.122.860		
3 Outras Provisões Técnicas (variação)	-965.616	-3%	-468.307	-497.309	-780.105	185.511		
4 Custos de Aquisição Diferidos (variação)	-698.305	-2%	-383.748	-314.557	-264.237	434.068		
5 MARGEM TÉCNICA BRUTA	14.339.532	40%	12.095.276	2.244.257	14.197.253	142.278		
6 Resseguro Crédito	1838.854	5%	2.034.998	-206.144	1.077.599	-751.295		
7 MARGEM TÉCNICA líquida de resseguro	12.500.778	35%	10.060.277	2.440.501	13.119.655	608.877		
8 Comissões	5.369.785	15%	4.635.731	734.053	5.110.844	-258.941		
9 Custos de Gestão	5.990.986	17%	6.105.713	-114.727	6.400.000	409.014		
10 CUSTOS OPERACIONAIS	11.360.771	32%	10.731.445	629.326	11.510.844	150.072		
11 Resultado da Atividade Corrente	1.150.008	3%	-671.167	1.821.175	1.608.811	458.803		
12 Rendimentos líquidos de investimentos	330.308	1%	403.268	-69.960	316.987	46.321		
13 Ganhos líquidos de investimentos	603.431	2%	755.202	-151.771	408.667	194.764		
14 MARGEM FINANCEIRA	938.739	3%	1.168.005	-229.266	723.333	-213.405		
15 Outros Provetos	16.460	0%	43.406	-26.946	10.000	-4.480		
16 Outros Custos	2.013.339	5%	432.142	1.581.197	2.395.437	221.532		
17 Resultado Líquido Antes de Impostos	2.013.339	5%	432.142	1.581.197	2.395.437	221.532		
18 Imposto sobre o rendimento do lucro	302.863	1%	131.095	171.688	238.487	4.385		
19 Resultado Líquido do Exercício	1.710.476	5%	301.046	1.409.430	1.957.011	225.914		

Figura A.3 - Aplicação EasyP&L assim que se acede, com idioma em português.

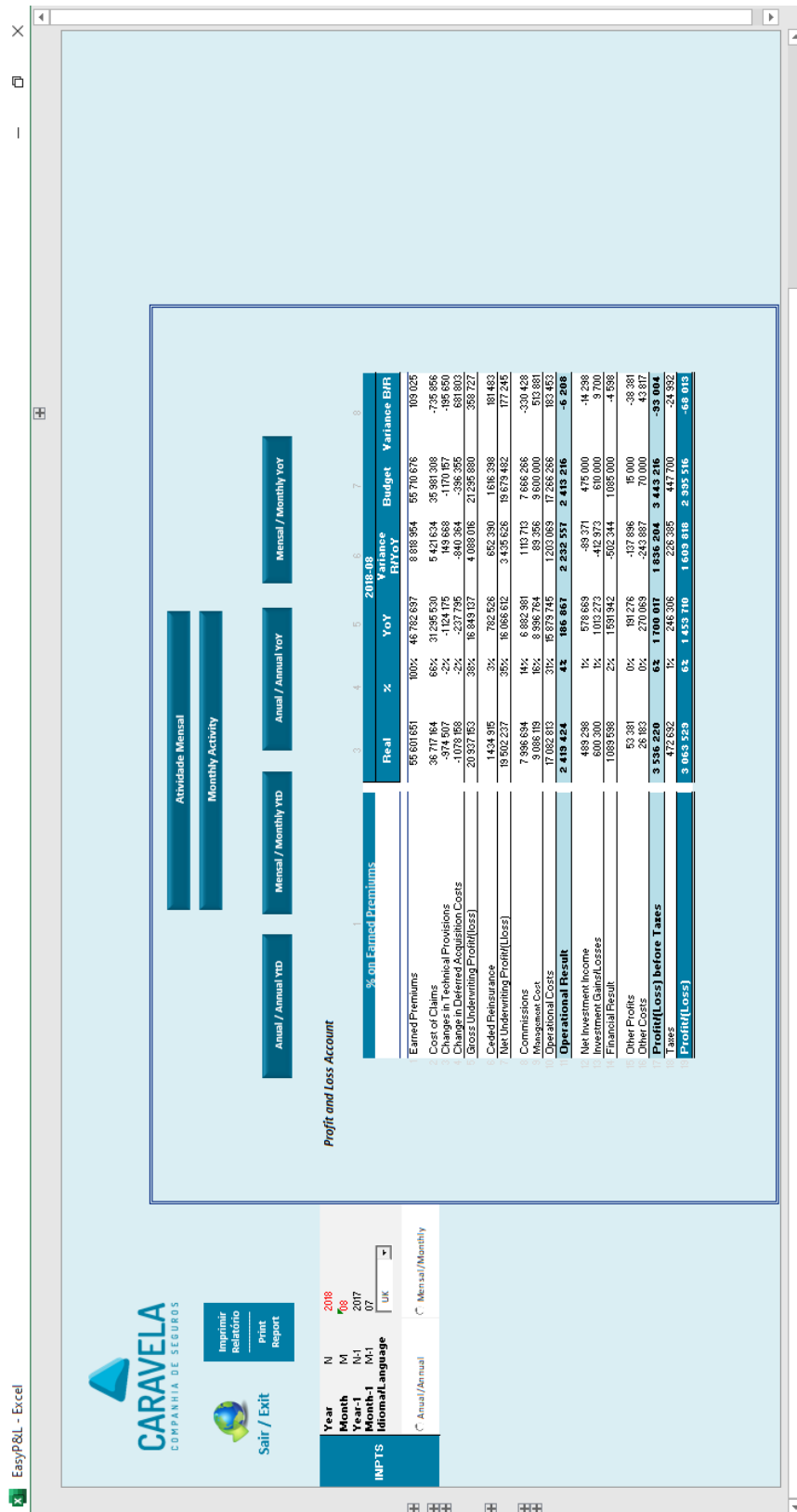


Figura A.4 - Aplicação EasyP&L assim que se acede, com idioma em inglês.

